

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA NEGOCIOS UNIDOS DE COMERCIO
NUDEC S.A.**

DRA. ELISA MARLENE GUALLASAMIN NIACATA

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2015

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES

Econ. Pablo López Chiriboga, MBA.

Ing. Nelson Santiago López Crespo, MBA.

DEDICATORIA

A mi hijo George W. Aimacaña por su paciencia y gran amor cuando he tenido que ausentarme por los estudios.

A Dios por las grandes bendiciones, a mis padres porque me inculcaron desde niña a luchar por los sueños y conseguirlos.

Elisa Guallasamin

AGRADECIMIENTO

A mis padres José Ricardo y María Hermelinda, por ser las personas que me han dado la vida y por su inmenso amor.

A ti Jorge, esposo mío por ser el pilar fundamental, por ser mi compañero de vida, por tu noble corazón, por el inmenso amor, por el apoyo incondicional.

A mi hijo George por ser el fruto de un inmenso amor, por ser mi razón de vida, por ser mi pedacito de cielo.

Elisa Guallasamin

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE COCINAS A INDUCCIÓN Y OLLAS PARA COCINAS A INDUCCIÓN EN EL ECUADOR.....	4
1.1. Historia de las Empresas UMCO & NUDEC	4
1.1.1. Ollas de acero y aluminio para cocción de alimentos a gas	6
1.1.2. Cocinas y ollas para cocción de alimentos a inducción	7
1.2. Evolución del concepto de calidad.....	10
1.2.1. Organismo de control de la calidad en el ecuador.....	13
1.3. Sistema de gestión de calidad.....	14
1.4. Implementación sistema de calidad.....	19
1.5. Modelos de sistema de calidad.....	21
1.5.1. Normas de la serie ISO 9000.....	21
1.5.1.1. Familia ISO	22
1.5.1.2. Norma ISO 9001-2008	23
1.5.2. Modelo EFQM	26
1.5.2.1. Definiciones básicas relacionadas con la calidad.....	28
1.6. Contenidos de la norma ISO 9001-2008	30
1.6.1. Capítulos que conforman el manual de calidad.....	34
1.7. Norma ISO 9001-2015	38
2. MARCO TEÓRICO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LAS EMPRESAS	42
2.1. Análisis de los Procesos	42

2.1.1.	Definición de un Proceso	42
2.1.2.	Clasificación de los Procesos	43
2.1.2.1.	Procesos Organizacionales y Funcionales.....	43
2.1.2.2.	Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.....	43
2.1.3.	Tipos de Procesos	44
2.1.4.	Elementos de un Proceso.....	45
2.1.5.	Características comunes entre los Procesos	46
2.1.6.	Los Procesos y el Control de la Calidad.....	47
2.2.	Análisis de Valor al Proceso	48
2.3.	Técnicas y Herramientas para el Mejoramiento de los Procesos	52
2.3.1.	Diagrama de Flujo	52
2.3.2.	Hoja de Registro o Lista de Chequeo	54
2.3.3.	Histograma	54
2.3.4.	Análisis de Pareto	55
2.3.5.	Diagrama de Causa-Efecto.....	56
2.3.6.	Lluvia de Ideas	57
2.3.7.	Gráficos de Control	57
2.4.	Cuadro de Mando Integral.....	58
2.4.1.	Concepto.....	59
2.4.2.	Características y Clasificación de los Indicadores	60
2.4.2.1.	Concepto de Indicadores	60
2.4.2.2.	Tipos de Indicadores	61
2.5.	Perspectivas	65
2.5.1.	Perspectiva Financiera.....	65
2.5.2.	Perceptiva Clientes	66
2.5.3.	Perspectiva Procesos Internos	66
2.5.4.	Perspectiva de Aprendizaje	66
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE NEGOCIOS UNIDOS DE COMERCIO NUDEC.....	67
3.1.	Introducción a la Empresa.....	67
3.1.1.	Generalidades	67
3.1.2.	Accionistas	68

3.1.3.	Base Filosófica de NUDEC.....	69
3.1.4.	Principales Clientes	72
3.1.5.	Línea de Productos	73
3.1.6.	Competencia.....	74
3.2.	Organización del Proceso de Comercialización de la Empresa	74
3.2.1.	Estructura Organizacional	74
3.2.1.1.	Organigramas	74
3.2.1.2.	Funciones y Procedimientos por Departamento.....	75
4.	DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	92
4.1.	Diagrama Causa – Efecto	92
4.2.	Cadena de Valor NUDEC	93
4.2.1.	Actual	93
4.2.2.	Propuesta de la Cadena de Valor NUDEC	93
4.3.	Mapa de Procesos NUDEC	94
4.3.1.	Actual	94
4.3.2.	Propuesta Mapa de Procesos NUDEC	95
4.4.	Diagrama de los Procesos Operativos de NUDEC	96
4.5.	Propuesta de Flujo Diagramación de los Procesos Operativos de NUDEC.....	96
4.5.1.	Proceso de Comercialización	96
4.5.2.	Proceso de Operación.....	100
4.5.3.	Proceso de Post Venta	102
4.6.	Diagnóstico y Mejoramiento del Proceso de Comercialización	104
4.6.1.	Mejoramiento de Tiempos de Facturación.....	104
4.6.2.	Propuesta para Mejorar la Satisfacción del Cliente.....	108
4.7.	Cuadro de Mando Integral del Proceso de Comercialización	115
4.7.1.	Objetivos, Perspectivas e Indicadores	115
4.7.2.	Cuadro de Mando Integral.....	120
4.8.	Plan de Acción para Implantación del Proceso Mejorado	123
4.9.	Análisis de Valor y Tiempos de la Propuesta de Mejora	140
4.10.	Cronograma de Implementación de la Mejora	141

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
5.1.	CONCLUSIONES.....	143
5.2.	RECOMENDACIONES	144
	REFERENCIAS	147
	ANEXOS	149
	Anexo 1: Información de Levantamiento del Proceso	150
	Anexo 2: Cumplimiento de Funciones y Actividades por Cargo.....	163
	Anexo 3: Resultados de la Encuesta de Satisfacción de los Clientes de la Empresa NUDEC	197
	Anexo 4: Fotografías del Proceso de Comercialización de la Empresa NUDEC	212
	Anexo 5: Proformas Comerciales.....	214

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Gestión de Calidad.....	12
Tabla 2:	Beneficios de la Implementación de un Sistema de Calidad.....	18
Tabla 3:	Capítulos que conforman la ISO 9001-2008	23
Tabla 4:	Herramientas de Calidad Total	26
Tabla 5:	Capítulos Norma ISO 9001-2008	30
Tabla 6:	Documentos de Referencia.....	31
Tabla 7:	Procedimientos Generales	33
Tabla 8:	Hoja de Registro Artículos Defectuosos	54
Tabla 9:	Análisis de Pareto	56
Tabla 10:	Generalidades de la empresa NUDEC.....	67
Tabla 11:	Accionistas de la empresa NUDEC.....	68
Tabla 12:	Tiempo de Facturación anterior a la Mejora	104
Tabla 13:	Nuevo Tiempo de Facturación	106
Tabla 14:	Mejora Porcentual del procedimiento de Facturación.....	107
Tabla 15:	Resultados de Tiempos.....	107
Tabla 16:	Parámetros para medir Tiempos	107
Tabla 17:	Resultados de Encuesta	109
Tabla 18:	Comercialización y ventas.....	115
Tabla 19:	Administración	116
Tabla 20:	Financiero	116
Tabla 21:	Servicio al Cliente	117
Tabla 22:	Recurso Humano	118
Tabla 23:	Cobranzas	119
Tabla 24:	Cuadro de Mando Integral.....	120
Tabla 25:	Ficha de análisis e ingreso de nuevos clientes.....	123
Tabla 26:	Manual analista de Crédito y Cobranzas	125
Tabla 27:	Manual del Ejecutivo de Ventas	126
Tabla 28:	Manual del Gerente de Compras – Ventas	127

Tabla 29: Manual Jefe de Bodega.....	128
Tabla 30: Manual Ayudante de Bodega	129
Tabla 31: Manual chofer de Reparto	130
Tabla 32: Manual Secretaria – Recepcionista.....	131
Tabla 33: Manual Analista Contable	132
Tabla 34: Manual Analista de Facturación	133
Tabla 35: Manual Mensajero – Cobrador	134
Tabla 36: Matriz de análisis de Política y Objetivos de Calidad NUDEC	135
Tabla 37: Presupuesto para contratar Nuevos Recursos	138
Tabla 38: Presupuesto Adquisición de Impresoras.....	139
Tabla 39: Presupuesto Adquisición de Archivadores	139
Tabla 40: Presupuesto de Implementación	140
Tabla 41: Cronograma	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del concepto de calidad	11
Figura 2: Coordinación de actividades de la empresa a través de la cadena de calidad ..	15
Figura 3: Funcionamiento del sistema de calidad como instrumento de gestión.....	16
Figura 4: Responsabilidad del funcionamiento del Sistema de Calidad	17
Figura 5: Cadena de Deming.....	18
Figura 6: Modelo de Sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	46
Figura 7: Histograma: Tipo de daños ollas de presión 1 litro UMCO.....	55
Figura 8: Diagrama de Pareto: Tipo de daños ollas de presión 1 litro.....	56
Figura 9: Árbol de Problemas: Daños ollas de presión 1 litro	57
Figura 10: Histograma: Tipo de daños ollas de presión 1 litro UMCO	58
Figura 11: Perspectivas Cuadro Mando Integral.....	59
Figura 12: Misión, visión, valores.....	69
Figura 13: Objetivos Corporativos.....	70
Figura 14: Estrategias de ventas.....	71
Figura 15: Estrategias de Marketing	72
Figura 16: Organigrama Estructural.....	74
Figura 17: Organigrama de Personal.....	75
Figura 18: Diagrama de Causa y Efecto	92
Figura 19: Cadena de Valor	93
Figura 20: Propuesta Cadena de Valor.....	93
Figura 21: Mapa de Procesos	94
Figura 22: Propuesta Mapa de Procesos NUDEC.....	95
Figura 23: Proceso de comercialización actual - Herramienta: BPMN blueworkslive	96
Figura 24: Subprocesos del proceso de comercialización NUDEC.....	97
Figura 25: Propuesta de Diagramación del Subproceso de Compras - Herramienta: BPMN blueworkslive	97
Figura 26: Propuesta de Diagramación del Subproceso de Ventas - Herramienta: BPMN blueworkslive	98

Figura 27: Propuesta de Diagramación del Subproceso de Crédito y Cobranzas - Herramienta: BPMN blueworkslive	99
Figura 28: Subprocesos del Proceso de Operación NUDEC	100
Figura 29: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Almacenaje NUDEC - Herramienta: BPMN blueworkslive	100
Figura 30: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Distribución NUDEC - Herramienta: BPMN blueworkslive	101
Figura 31: Subprocesos del Proceso de Post Venta NUDEC	102
Figura 32: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Servicio al Cliente y Garantías NUDEC - Herramienta: BPMN blueworkslive.....	102
Figura 33: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Seguimiento y Control de Funcionalidad del Servicio NUDEC - Herramienta: BPMN blueworkslive.....	103
Figura 34: Tiempo de Facturación	105
Figura 35: Nuevos Tiempos de Facturación	106
Figura 36: Atención en Bodega.....	109
Figura 37: Actividades del Proceso a Mejorar	110
Figura 38: Atención Ejecutivos de Ventas.....	111
Figura 39: Porcentual de Atención en Bodega.....	111
Figura 40: Porcentual de Actividades del Proceso a Mejorar	112
Figura 41: Porcentual del Servicio de Ejecutivos de Ventas	112
Figura 42: Propuesta Nuevo Organigrama NUDEC	124
Figura 43: Propuesta Objetivos de Calidad NUDEC	136

RESUMEN EJECUTIVO

Para el diseño de propuesta de mejora para el proceso de comercialización de la Empresa Negocios Unidos de Comercio NUDEC S.A., se ha elaborado en los siguientes capítulos:

Las empresas de comercialización de cocinas a inducción y ollas para cocinas a inducción en el Ecuador, este capítulo trata en primer lugar sobre la historia de la empresa UMCO del Ecuador y la empresa NUDEC, ésta última empresa fue creada por el grupo específicamente para la comercialización a nivel nacional de todas las líneas que tiene la fábrica UMCO; también a manera de marco teórico se enfoca sobre la calidad, sus concepto, da a conocer sobre los sistemas de gestión de calidad, la familia de norma ISO9000-9001, especialmente se da a conocer de forma detallada la estructura ISO 9001- 2008, que servirá de referencia para esta investigación.

Marco teórico de mejoramiento de procesos en las empresas, en este capítulo se efectúa un análisis sobre los procesos, dando a conocer su concepto, clasificación, tipos, elementos, características, análisis de valor a los procesos, para luego determinar las técnicas y herramientas utilizadas para el control y mejoramiento de los procesos, como son: análisis de Pareto, diagrama de flujo, hoja de registro, histograma, diagrama causa- efecto, finalmente se da a conocer aspectos relevantes sobre cuadro de mando integral, como su concepto, características, indicadores y perspectivas.

Organización del proceso de comercialización de la empresa, consiste en establecer la organización formal de la organización a través de organigramas y de las funciones de sus principales áreas; se incluye un enfoque estratégico definiendo su misión, visión, valores, objetivos estratégicos.

Diseño de la propuesta de mejoramiento del proceso de comercialización de NUDEC S.A, para el mismo se basó en un diagrama de causa y efecto, luego se identificó los procesos actuales que existen en el proceso de comercialización que tiene la empresa y se propuso su

mejoramiento. Para evaluar el mejoramiento de éstos procesos se establecieron indicadores de gestión los cuales se integraron con objetivos estratégicos y sus perspectivas. Estos objetivos estratégicos se originan del árbol de problemas, los cuales buscan eliminar las debilidades y falencias identificadas, que luego de ser valoradas se realizaron propuestas de mejora.

INTRODUCCIÓN

El gobierno ecuatoriano Rafael Correa Delgado ha lanzado un proyecto el cambio de cocinas a gas por cocinas a inducción en hogares, restaurantes, empresas, entre otros sitios donde se haga uso de una cocina, a fin de sustituir las cocinas que funcionan a gas y eliminar el subsidio del gas licuado de petróleo (GLP) en el Ecuador. “El gobierno busca que a partir del 2018 se cocine de manera más rápida, segura y ecológica. Este proyecto ahorrará 800 millones de dólares al año”. (Diario El Comercio, 2015)

Así según el censo de población y vivienda efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y censo INEC en el año 2010 Ecuador tiene una población cercana a los 15 millones de habitantes, el 49.60% corresponde a los hombres y el 50.40% a las mujeres. El total de la población tendrá que cambiar su forma de cocción de alimentos, a fin de apoyar al proyecto del gobierno. (Diario El Comercio, 2015)

Para lo cual el Ministerio de Industrias y Productividad está encargado de impulsar este gran propósito del gobierno y acota que este cambio será productivo para el país ya que se ahorrará considerablemente el consumo de energía puesto que estos aparatos de cocción gastan relativamente menos de lo que puede consumir una cocina eléctrica normal. Paralelamente el proyecto implica nuevas y altas cargas de potencia sobre las redes y transformadores del país y por supuesto muchos más kilovatios/hora de consumo en cada uno de los hogares.

Las cocinas a inducción contienen una lámina de vidrio sobre las placas de calor permitiendo la cocción de alimentos de manera eficaz y eficiente, su método de calefacción se da mediante un campo electromagnético del cual se expulsa las ondas de calor hacia el recipiente y éste último devuelve el calor a las hornillas para mantener el fluido del calor y evitar el consumo de energía. La alimentación de las cocinas que se instalarán en el país dependerá de una acometida especial de 220 voltios cuya instalación será efectuada por personal de la empresa eléctrica de cada ciudad para personas que no dispongan de este medidor. (Diario El Comercio, 2015)

En tanto que las ollas para cocinas a inducción son recipientes de hierro o acero, estas transfieren calor a los alimentos mediante un campo electromagnético. Ya en el mercado local existente una extensa oferta de ollas y sartenes con disco de acero inoxidable en la base para cocinas de inducción. Los precios van desde USD\$ 14.00 y USD\$ 16.00 e inclusive pueden sobrepasar los USD\$ 220.00 un juego de 5 piezas elaborada con acero quirúrgico, que incluye dos ollas medianas, una grande, una sartén y una olla de presión. Y así los precios en el mercado pueden variar según la calidad del material. (Diario El Comercio, 2015)

La Mayoría de este tipo de utensilios de uso doméstico es importado porque la oferta local es limitada ya que es un tema nuevo en el país, sin embargo varias empresas nacionales como UMCO están realizando inversiones, diseñando prototipos y sacando a la venta ollas nacionales para cocinas a inducción.

Elizabeth Gaibor, jefa de mercadeo de UMCO, explica que actualmente en el país la marca solo fabrica utensilios de aluminio, pero se invertirán USD\$ 450.000 dólares en una nueva línea de ollas de inducción y se prevé operar desde este año con 140.000 ollas al mes de acero y de aluminio con disco de acero inoxidable en la base, además de ollas de presión entre otros productos destinados a inducción. (Ekos Negocios, 2015)

Como se observa el país se está preparando para el cambio en la cocción de alimentos bajo la modalidad a inducción, así tanto el ministerio de industrias y productividad y la secretaría técnica de capacitación y formación profesional están trabajando en programas de capacitación de gestión de la calidad con organizaciones y empresas del Ecuador tanto en Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Machala e Ibarra, el propósito es apoyar a la transformación de la matriz productiva, mediante la transferencia de conocimientos, herramientas, metodologías y técnicas orientadas a la mejora continua y a la excelencia de la gestión y a impulsar oportunidades para la mejora del desempeño, productividad y resultados.

Consecuentemente UMCO empresa nacional, siendo está importadora, fabricante y comercializadora de productos de acero y de aluminio con varios años de trayectoria se ha visto radicalmente perjudicada con el proyecto de cocinas a inducción, puesto que han tenido que invertir e innovar la fabricación de sus ollas tanto de acero como de aluminio, mediante

la colocación de un disco de acero inoxidable en el fondo de la olla, a fin de mantenerse en el mercado bajo los requerimientos de calidad y garantía de las entidades de control y de la sociedad en general.

Partiendo desde ésta innovación el objetivo de este trabajo de investigación es dotar a Negocios Unidos de Comercio NUDEC S.A., misma que es empresa comercializadora de la fábrica UMCO a nivel nacional de una herramienta que le permita mejorar el “Proceso de comercialización” PC, a fin de impulsar la mejora continua y la gestión de la calidad, mediante la gestión por procesos de las áreas de comercialización de la empresa, con base a la aplicación de la norma internacional ISO 9001.

1. LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE COCINAS A INDUCCIÓN Y OLLAS PARA COCINAS A INDUCCIÓN EN EL ECUADOR

1.1. Historia de las Empresas UMCO & NUDEC

Empresa UMCO

La Fábrica de Aluminio UMCO S.A. fue creada mediante escritura pública el 27 de junio de 1951, con un capital de S/. 120.000 (ciento veinte mil sucres), se constituye como Sociedad Anónima, domiciliada en la ciudad de Quito, con el objetivo social de fabricación de utensilios de artículos de aluminio en general.

Actualmente su capital asciende a USD \$ 2'367.831 y está constituida por 32 accionistas Colombianos y Ecuatorianos. Se encuentra ubicada en la calle Sincholagua # 551 y Maldonado, en el sector de Chimbacalle de la ciudad de Quito.

Para el cumplimiento de obligaciones tributarias, cuenta con el Registro Único de Contribuyentes # 1790007499001. Está inscrita en la Superintendencia de Compañías y afiliada a la Cámara de Industrias de Pichincha.

Producción

Se fabrican alrededor de 250 artículos de utensilios de cocina, clasificados por líneas como: ollas de presión, calderos industriales, bidones, calderos y sartenes con antiadherente y productos populares. Los 90% de las materias primas, accesorios e insumos se importan de Colombia, Costa Rica, Brasil e Italia y el 10% se adquieren en el mercado local. Además aproximadamente el 90 % de la producción de sus artículos se comercializa a través de la empresa del grupo siendo ésta NUDEC S.A. y la distribuye a nivel nacional, mientras que el restante 10 % se exporta a EE UU, Costa Rica, Perú, y Venezuela.

Almacenes

- **UMCO HOGAR Comité del pueblo**

AV. JORGE GARCÉS LOTE 3 Y FCO. GÓMEZ DE LA TORRE (entrada por la calle Molineros, DINAPEN)/Teléfono: 098465136 / VERÓNICA RONQUILLO

- **UMCO HOGAR Carapungo**

AV. PADRE LUIS VACARI SMZ B9 MZ 5 CASA # 32 (pasando el retén de la Policía) Teléfono: 22428737

- **UMCO HOGAR Sangolquí**

AZCAZUBI 240 Y PICHINCHA (Por el parque turismo, a lado del Banco del Pichincha) Teléfono: 22334375/MAYRA BAUTISTA

- **UMCO HOGAR Tumbaco**

CALLE EUGENIO ESPEJO Y GONZALO VERA, PARROQUIA TUMBACO (diagonal a la Panificadora Ambato) Teléfono: 0998628542 / VERÓNICA PAILLACHO

- **UMCO HOGAR Biloxi**

LA GATAZO AV. MARISCAL SUCRE S19-124 Y TOACAZO (Por la entrada a la Mena 2) Teléfono: 22626644/ANDRES PEREZ

- **UMCO HOGAR Chimbacalle**

SINCHOLAGUA OE1 141 Y Av. MALDONADO (Frente a la parada del trole Chimbacalle) Teléfono: 022655719 ext. 132/ DARWIN LUGO

- **UMCO HOGAR Santa clara**

MARCHENA N23-33Y 10 DE AGOSTO (Frente al Caravana de la parada del trole Santa Clara) Teléfono: 22566888/FANNY HERNANDEZ

Empresa NUDEC

La Empresa Negocios Unidos de Comercio NUDEC S.A., fue creada mediante escritura pública el 7 de julio de 1980, con un capital de S/. 500.000 (Quinientos mil sucres). Actualmente su capital asciende a USD \$ 387.376,11. Se constituye como Sociedad Anónima, domiciliada en la ciudad de Quito, con el objetivo social de comercializar los utensilios de artículos de aluminio en general, fabricados exclusivamente por UMCO, artículos de porcelana, cristalería y plástico. Se incluye la venta al por mayor de cubertería (cubiertos), vajilla.

Para el cumplimiento de obligaciones tributarias, cuenta con el Registro Único de Contribuyentes # 1790005798001, cumple con todas las obligaciones tributarias y está inscrita en la Superintendencia de Compañías.

1.1.1. Ollas de acero y aluminio para cocción de alimentos a gas

En el país la agencia de regulación de control hidrocarburífero (ARCH) entidad vinculada al ministerio de recursos naturales no renovables se encuentra a cargo de manejar el tema del subsidio del gas licuado de petróleo (GLP) y de mantener el precio oficial de USD\$ 1.60 centavos por cilindro de gas doméstico y USD\$ 13.50 por cilindro de tamaño normal de 15 kilos de gas industrial en todo el territorio nacional, el precio del gas industrial es variable, debido a que depende del costo de barril del petróleo, precio que cada semana fija Petroecuador. (Diario El Comercio, 2015)

Mosquera, A., (2014). Consultor ecuatoriano de energía y ex ministro del Ministerio de energía renovable manifiesta:

Que el 92% del gas subsidiado que utiliza el país es para uso doméstico especialmente para cocinar, indica que al usar nuestras cocinas tradicionales estamos desperdiciando el gas

licuado de petróleo (GLP) mismo que es importado en más del 80% y que además es un potencial contaminante ambiental. (Diario El Comercio, 2015)

Desde hace varios años en nuestro país hemos utilizado como método de cocción las cocinas a gas y por ende las ollas comunes de acero y aluminio como recipientes de uso diario; variedades de cocinas y ollas de producción nacional se encontraban en el mercado de diferentes costos y modelos.

Durante varios años UMCO ha logrado obtener ventajas competitivas en la venta de ollas de acero y aluminio para cocinas a gas, varios artículos para el hogar y la industria alimenticia que le han permitido alcanzar una fuerte participación en el mercado del país y el ingreso a grandes plazas internacionales. Los estándares de calidad en los productos han venido cumpliendo con normas internacionales en la producción tanto de ollas a presión, como pailas, ollas de acero y aluminio así como sartenes antiadherentes.

Cabe mencionar que de acuerdo a un estudio de ventas de aluminio que Negocios Unidos de Comercio NUDEC S.A. ha efectuado considerando los períodos del 2010 al 2013 ha obtenido como resultado de ventas anuales de USD\$ 4.003,790. Considerando que la empresa tiene la distribución de toda la línea de cocción a gas y a inducción tanto de UMCO como de INDALUM a nivel nacional. (Fernández, 2015)

Sin embargo cabe mencionar que a partir del año 2014 UMCO & NUDEC debieron reforzar sus áreas de producción y comercialización, basándose en la cocción de alimentos a inducción impulsado por el gobierno, así se encuentran produciendo y comercializando las nuevas ollas y sartenes para cocinas eléctricas con el 90% de producción nacional y el 10% de producción extranjera, siendo éste último porcentaje la importación de discos de acero inoxidable que se usan en la base de cada olla.

1.1.2. Cocinas y ollas para cocción de alimentos a inducción

Con el programa del gobierno actual Rafael Correa se eliminará el subsidio al gas licuado de petróleo (GLP) que ha durado alrededor de 40 años mismo que fue creado por el gobierno de Oswaldo Hurtado. Así en el año 2016 se usará la electricidad de origen hidráulico, energía renovable mediante el uso de cocinas y ollas a inducción.

En el país existen siete empresas calificadas para elaborar y comercializar las nuevas ollas para la cocina a inducción, algunas de estas empresas ya se encuentran en proceso de fabricación, entre éstas se pueden citar a:

1. Indalro
2. Electrocook
3. UMCO
4. Indalum
5. Coutensil
6. Fundirecilar
7. Asociación de fundidores de metal del Ecuador

Rosales, A., (2015). Gerente de Indalro, señala que está haciendo una importación de discos de acero desde la China y éstos serán adaptados con una prensa a las bases de las ollas que tradicionalmente se han venido produciendo. Tiene previsto fabricar cerca de 2.000 ollas para cocinas de inducción y acota que su producción incrementará acorde a las necesidades del mercado. (Diario El Comercio, 2015)

Minda, J., (2015). Presidente de la Asociación de fundidores de metal del Ecuador, señala que los pequeños artesanos requieren del gobierno financiamiento para iniciar la fabricación, puesto que requieren importar los discos de acero inoxidable necesarios para fundir a la base de las ollas que fabrican. Manifiesta además que tienen planeado adquirir una troqueladora que asciende a USD\$ 30.000,00 y que permitirá recortar los discos de acero de una plancha y hacer la fundición a las ollas de aluminio. (EKOS Negocios, 2015)

“La Asociación de fundidores de metal del Ecuador aglutina a 70 pequeños artesanos que trabajan con aluminio y otros metales, de ellos 30 ya están inmersos en el plan de fabricación de ollas para las cocinas a inducción”. (EKOS Negocios, 2015)

Consecuentemente pequeños artesanos que trabajan con aluminio y metales ya observan los cambios que el país se encuentra dando en las áreas de producción de productos y servicios, a fin de orientar todos los esfuerzos al alcance de la matriz productiva desarrollada por el presidente.

Arce, M., (2015). Directora del proyecto de ollas para cocinas a inducción de la empresa Electrocook S.A., indica que el juego de tres ollas y una sartén tendrán un costo aproximado de USD\$ 38.00. La empresa ya arrancó con la producción de las ollas de acero previo al ajuste de una línea de producción especial para este tipo de utensilios que implicó pasar de un proceso de repujado de metales al proceso de embutición profunda. (Arce, 2015)

Las fábricas UMCO & INDALUM con fuertes inversiones comenzaron ya a producir los recipientes de acero y aluminio a inducción en sus plantas. Así como Countensil y Fundireciclar.

Fernández, J. L. (2015). Gerente de NUDEC S.A. empresa comercializadora de la fábrica UMCO manifiesta que ya cuenta con su línea de ollas para cocinas a inducción para comercializarlas a nivel nacional. Así muestra su lista de precios para el mercado, entre los que se puede apreciar el Set Premium con tapa de vidrio de 4 piezas que incluye un caldero grande de 24 centímetros, un caldero mediano de 20 centímetros, un perol de 16 centímetros y un sartén de 24 centímetros con antiadherente, a un precio de USD\$ 43.50 centavos. Señala además que la venta de las ollas en los años 2014 y 2015 ha experimentado una disminución lo cual ha generado preocupación, y añade que la mejor alternativa es adquirir ollas de fabricación nacional a fin de mantener equilibrar la economía del país. (Fernández, 2015)

Por otro lado tenemos las empresas líderes en el mercado en la producción de cocinas, siendo una de estas INDUGLOB S.A. firma fabricante de marcas Indurama y Global con sede en Cuenca. Misma que ya ha lanzado sus primeros modelos de cocinas eléctricas a inducción con el 80% de fabricación nacional y el 20% de producción extranjera, perteneciendo este último porcentaje a la importación de los módulos de conducción de electricidad.

Si hablamos de tecnología MABE con sede en la ciudad de México, empresa multinacional que diseña, produce y distribuye electrodomésticos en más de 70 países alrededor del mundo por supuesto no se queda atrás también ha lanzado su cubierta a inducción hace varios años en diferentes países del mundo, generando ventas que producen altos índices de rentabilidad.

Varios países sudamericanos como Argentina, Colombia, Chile, Paraguay y México ya cuentan con esta tecnología de cocinas eléctricas a inducción con niveles satisfactorios de

seguridad y adecuada cocción de alimentos. Así Ecuador pretende sumarse a al global cambio y aprovechamiento de tecnología basada en electricidad renovable.

Las nuevas cocinas de inducción que reemplazarán a la cocinas a gas en el programa promovido por el gobierno requieren de ollas especiales de metales ferromagnéticos, ya que las cocinas utilizan un campo electromagnético para cocer los alimentos. Estos recipientes deben ser de acero, hierro o aluminio siempre y cuando el utensilio tenga un disco de acero inoxidable en la base.

Los juegos de ollas que se encuentran en el programa del gobierno tendrán cuatro piezas: una olla grande de 21 centímetros de diámetro de fondo, una mediana de 16 centímetros, una pequeña de 14 centímetros, un sartén de 21 centímetros. El juego estima tener un costo de USD\$ 34.00. (Diario El Comercio, 2015)

Consecuentemente las ollas y utensilios para cocción de alimentos mediante el uso de las cocinas eléctricas a inducción de igual forma ya se producen y comercializan en el mercado nacional. UMCÓ & NUDEC empresas conformadas por accionistas que miran de forma global y estratégica han diseñado catálogos de ventas con varios modelos de ollas de aluminio con discos de acero inoxidable en la base para cocinas a inducción, a fin de presentar la gran variedad de modelos que la planta está produciendo.

1.2. Evolución del concepto de calidad

La conceptualización de calidad es muy antigua. Nace en el antiguo Egipto donde se distinguían los trabajadores que se dedicaban a realizar las tareas de construcción de los que se dedicaban a inspeccionar y a verificar.

Fue a mediados del siglo XX cuando se hace evidente la necesidad de controlar la calidad de los productos fabricados. Así, surge la Inspección 100% como procedimiento de detección de productos no conformes y se empiezan a desarrollar las primeras teorías basadas en el control estadístico de la calidad. La aplicación de los conceptos estadísticos para el control de los productos ya fabricados ha supuesto un avance considerable que permite la reducción de la inspección. Este tipo de control emplea técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes. (López, 2011, pág. 4)

Esto significó una reducción en la inspección de las tareas, aunque sea un simple control cuantitativo de los productos. Los defectos aún persistían y lo que se quería era detectarlos antes de que lleguen a los clientes, para ello se debe seleccionar una muestra, pero aún la calidad seguía siendo costosa.

En el año 1950 se crea la América Society of Quality Control (ASQC) que contribuye a la definición del control y prevención de errores extendiendo la actuación de la calidad, no sólo al producto fabricado, sino a todas las áreas de fabricación desde el diseño y preparación de procesos hasta la inspección final del producto. Esta nueva forma de controlar la calidad se define como control del proceso y pretende anticiparse de forma sistemática a los procesos fuera de control y prevenir de esta forma la fabricación de productos defectuosos. (López, 2011, pág. 4)

El concepto de calidad total es definido por K. Ishikawa como: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad" (López, 2011, pág. 4)

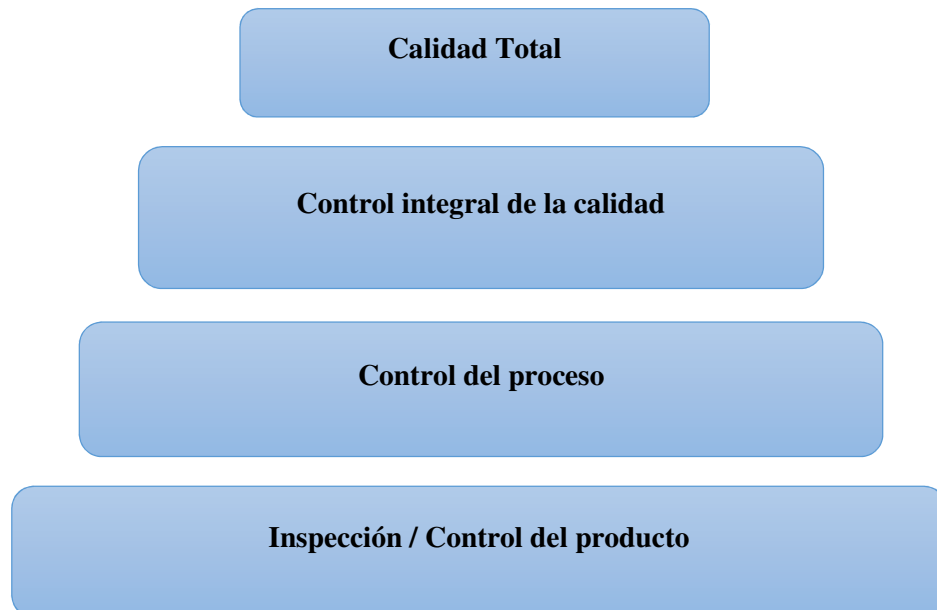


Figura 1: Evolución del concepto de calidad

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

A continuación, se resume las características principales de la gestión de calidad:

Tabla 1:

Gestión de Calidad

	OBJETIVOS	ORIENTACIÓN	IMPLANTACIÓN	MÉTODOS
Gestión de la calidad total	Impacto estratégico	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica
Control del proceso	Organización y coordinación	Aseguramiento y prevención	Dpto. de Calidad, Producción	Sistemas, técnicas y programas
Control del producto	Control de productos	Reducción de inspecciones	Departamento de Calidad	Muestreo y estadísticas
Inspección	Detección de defectos	Orientación al producto	Departamento de Inspección	Medición y verificación

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

La calidad de una empresa se debe desarrollar en dos direcciones: La calidad para el cliente y la calidad para la empresa.

Calidad para clientes

- **Estudiar las necesidades del cliente:** el cliente ya no se limita a comprar un producto o servicio, sino que espera obtener satisfacción a sus expectativas a cambio de su dinero.
- **Mejorar las prestaciones:** no sólo aumentando la calidad de un producto se consigue satisfacer al cliente, en ocasiones tienen más importancia conceptos como plazos, flexibilidad, embalaje, atención personal, etc.
- **Controlar la satisfacción:** si hemos conocido las necesidades del cliente y mejorado nuestras prestaciones, pero no llegamos a conocer sus efectos, no sabremos si vamos en la dirección correcta o en la equivocada. (López, 2011, pág. 5)

Se debe tener presente que, brindarle al cliente un servicio o producto de calidad no es una decisión voluntaria, sino algo indispensable para la existencia de la empresa, porque el cliente constituye la clave de su éxito o fracaso.

Calidad para la empresa

Teniendo en cuenta la calidad que afecta al cliente, el desarrollo de la calidad para la empresa se centra en lo siguiente:

- **Mejora tecnológica de procesos:** Hay que reconvertir los procesos para conseguir productos y servicios de mayor calidad.
- **Mejora económica de procesos:** Esta mejora se obtiene partes innecesarias del proceso.
- **Supervivencia como objetivo prioritario:** Significa que la supervivencia de la empresa se encuentra por encima del beneficio a corto plazo. Con esto se demuestra que la calidad no es un tema de oportunidad, sino estratégico, pues el objetivo es llegar a poseer una reputación de calidad, la cual representa un recurso económico más en el activo de la empresa. (López, 2011, pág. 5)

Se puede concluir que la calidad es la satisfacción del cliente. Para obtenerla se debe mejorar la tecnología en los procesos, No solo basta con que la empresa realice una inspección y deseche los productos defectuosos, sino evitar las fallas en lugar de corregirlos, además de incentivar al personal para que en primera instancia realice su trabajo.

1.2.1. Organismo de control de la calidad en el ecuador

El INEN es el Organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana.

Objetivo general

Cumplir las competencias de organismo técnico nacional, en materia de reglamentación, normalización y metrología, establecidos en las normativas constitucional y legal vigentes, así como en tratados, acuerdos y convenios internacionales.

Objetivos estratégicos

- Cumplir con las competencias de reglamentación, normalización y metrología.
- Promover programas orientados al mejoramiento de la calidad y apoyar, de considerarlo necesario, las actividades de promoción ejecutadas por terceros.
- Preparar el plan nacional de normalización que apoye la elaboración de reglamentos técnicos para productos.
- Organizar y dirigir las redes o subsistemas nacionales en materia de normalización, reglamentación técnica y de metrología.
- Prestar servicios técnicos en las áreas de su competencia.
- Previa acreditación, certificación y/o designación, actuar como organismo de evaluación de la conformidad a nivel nacional.
- Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales.

1.3. Sistema de gestión de calidad

Un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa. Los sistemas de calidad varían de unas empresas a otras, pues están claramente influenciados por las prácticas específicas de cada organización. (López, 2011, pág. 12)

En otras palabras, el sistema de gestión de calidad es un conjunto de actividades, que se coordinan y se integran a procedimientos técnicos y gerenciales. Esto permite alcanzar la calidad en el producto o servicio que ofrece la empresa, además de adicionar bajos costos, generando la satisfacción en el cliente.



Figura 2: Coordinación de actividades de la empresa a través de la cadena de calidad

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

Los sistemas de calidad son sinónimo de seguridad, por tal razón, las empresas han visto como prioridad la certificación de un sistema de calidad que les de seguridad a todas las partes relacionadas con la empresa. Los productos que se comercializan y los servicios que brinda la empresa deben satisfacer las exigencias de los clientes.

A continuación se muestra el esquema del funcionamiento del Sistema de Calidad como instrumento de la Gestión.

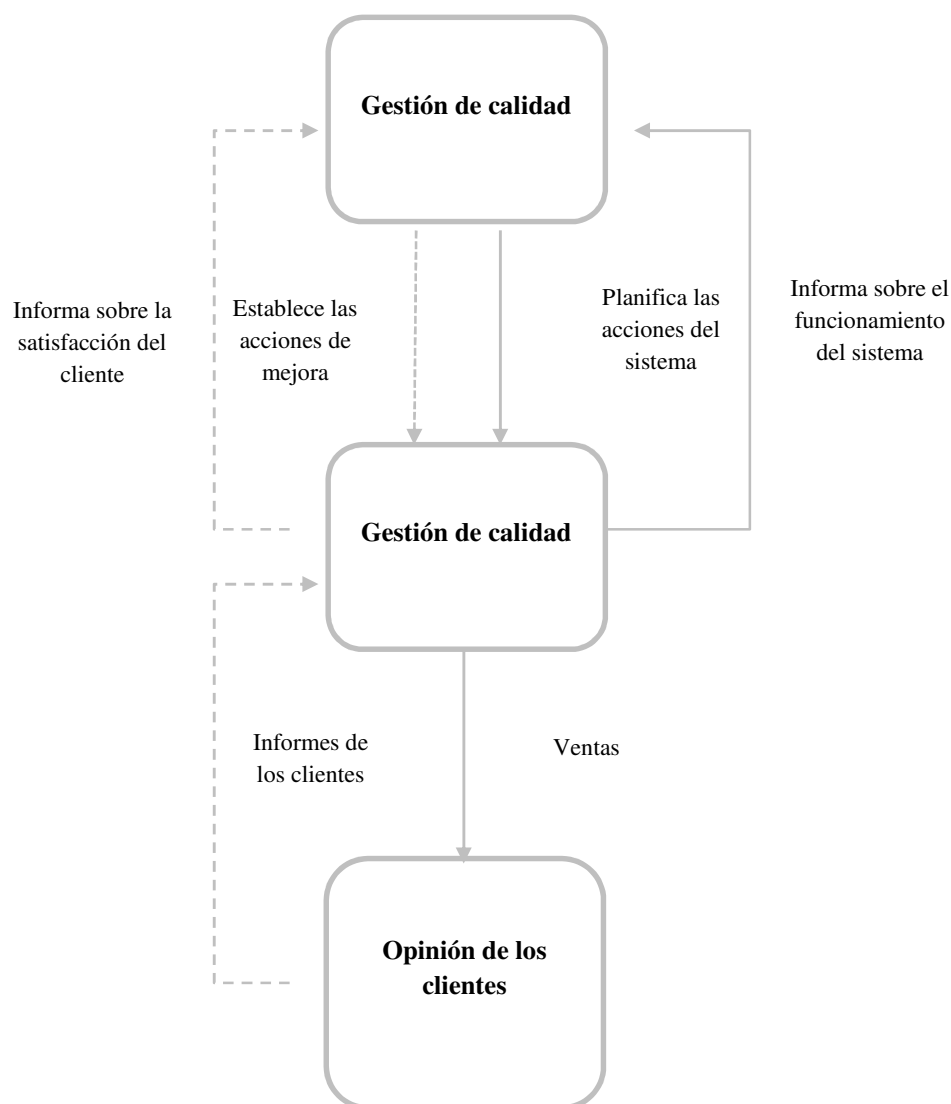


Figura 3: Funcionamiento del sistema de calidad como instrumento de gestión

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

Previo a la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, la dirección de la empresa debe establecer un ambiente organizacional orientado a motivar la organización hacia la calidad.

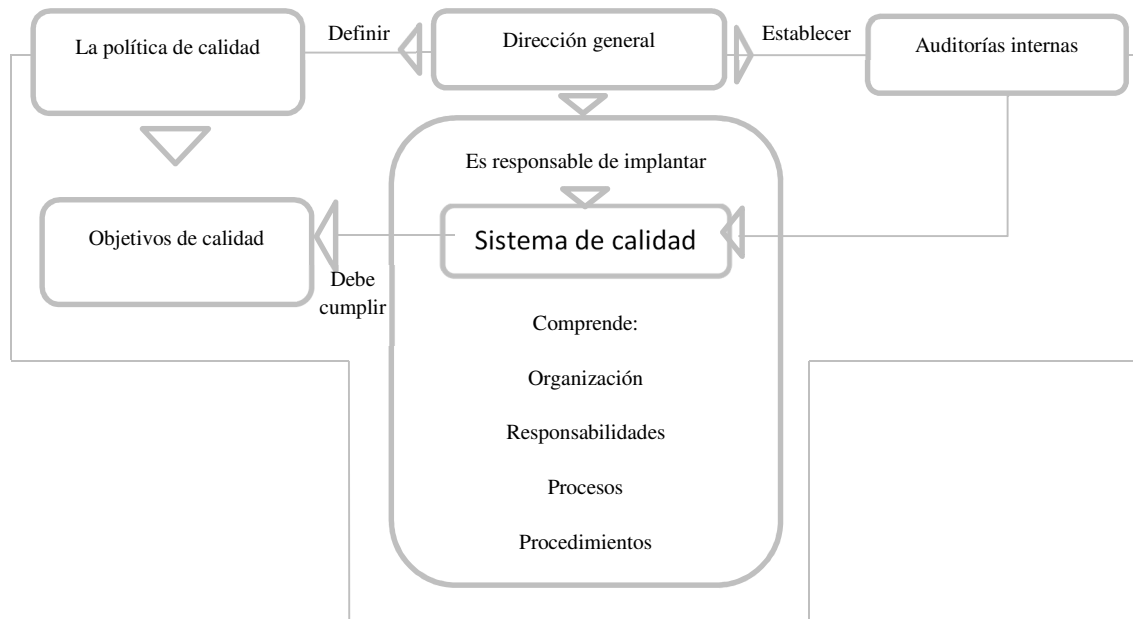


Figura 4: Responsabilidad del funcionamiento del Sistema de Calidad

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

Todo sistema de calidad debe perseguir los siguientes objetivos clave:

- Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios en relación con los requisitos de la calidad.
- Mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes y también de otros agentes interesados.
- Dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo, y que esto repercute en una mejora de la calidad.
- Dar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado. (López, 2011, pág. 14)

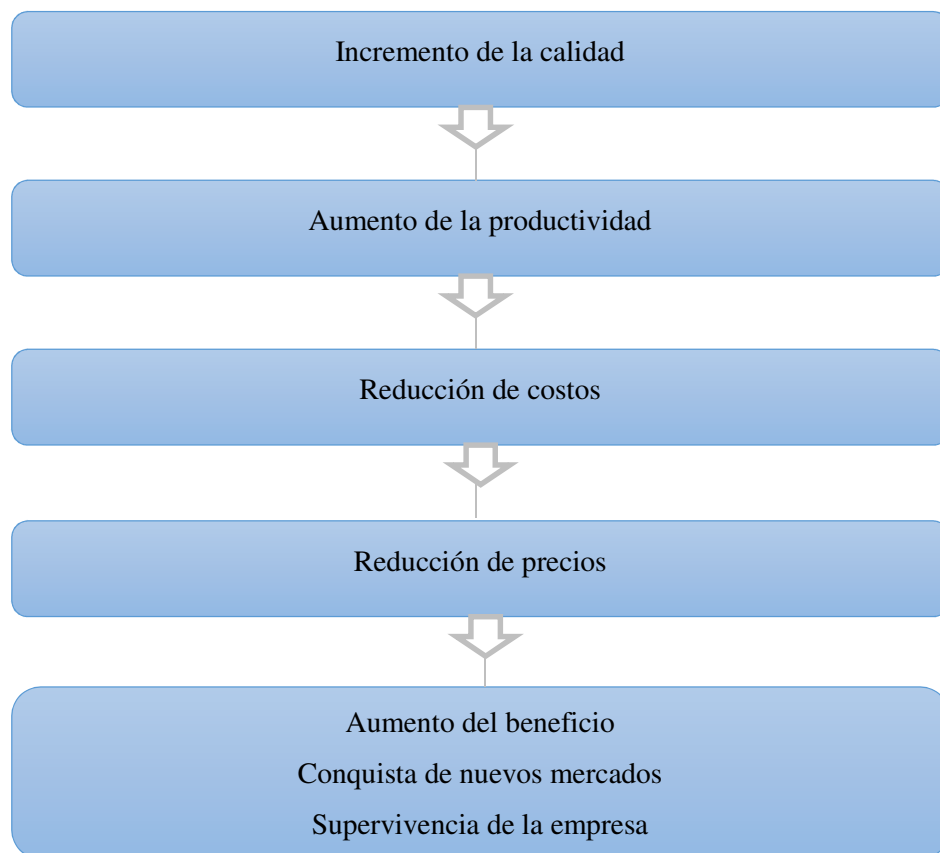
En el siguiente cuadro se indican los beneficios que obtiene la empresa al implantar un Sistema de Calidad:

Tabla 2:**Beneficios de la Implementación de un Sistema de Calidad**

Beneficios de la implantación de un sistema de calidad
Mayor nivel de calidad del producto.
Disminución de rechazos y optimización del mantenimiento.
Reducción de costes.
Mayor participación e integración del personal de la empresa.
Mayor satisfacción de los clientes.
Mejora de la imagen de la empresa.
Mejora de la competitividad.
Garantía de supervivencia.

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

El beneficio de implantar un Sistema de Calidad en la empresa al inicio puede resultar costoso, pero a través de la reacción en cadena de Deming se puede determinar que a la larga las empresas recuperan la inversión y aumentan su productividad.

**Figura 5: Cadena de Deming**

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

Para que la empresa sea competitiva debe mejorar la calidad a través de los siguientes logros:

- Satisfacer nuevas necesidades de los clientes, adaptando las características de productos y servicios.
- Responder con tiempo y profesionalidad a todas las expectativas de los clientes.
- Aumentar el valor que el cliente recibe con el producto o servicio que se le suministra.
- Disminuir costes, principalmente asociados a la mala calidad a través de la prevención.
- Racionalizar la organización, mejorando sus procesos operativos y de gestión.
- Mejorar la calidad del producto o servicio para reposicionarlo o acceder a nuevos segmentos de clientes.
- Mejorar la percepción de la calidad de cara al cliente.
- Conseguir una mayor fidelidad por parte de los clientes, al tenerlos más satisfechos y más cubiertas sus necesidades. (López, 2011, pág. 16)

1.4. Implementación sistema de calidad

La implementación de un sistema de calidad ha adquirido una gran importancia hasta que el punto de la implementación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa.

Un sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos que se ofrecen al cliente, es decir planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción de un cliente y en logro de los resultados por la organización (López, 2011).

El llamado por muchos autores «ciclo de la calidad» comprende una serie de pasos orientados a la mejora del desempeño. Los pasos fundamentales son: DEFINIR, MEDIR, ANALIZAR, MEJORAR, CONTROLAR.

Lo primero es reconocer el/los problema/s y su necesidad de solución. Es imprescindible el compromiso firme de la Dirección, impregnando a toda la organización. Se debe conseguir la participación de todos los empleados.

En la primera fase se relaciona los costes de la no calidad y estudiar los procesos eligiendo una serie de indicadores de eficacia y eficiencia, por ejemplo la «capacidad de proceso» o el «nivel sigma» en el que nos encontramos. Después, podemos empezar a fijar unos objetivos y establecer otros indicadores más concretos y precisos; esto es lo que podemos llamar el despliegue de la función de la calidad. (López, 2011, pág. 27)

Si se desea implantar un sistema de calidad es necesario crear una estructura conveniente y definir los procedimientos de actuación. Cuando se va a “Medir” se puede apoyar en herramientas como los Diagramas de flujo de proceso y el registro de datos. En el “Análisis” de las causas de la no calidad, se puede usar el diagrama de Ishikawa, los histogramas, el análisis de Pareto y la Regresión y Correlación, entre otras. Para “Mejorar” se cuenta con los gráficos de control. En la fase de “Controlar” se pueden utilizar herramientas utilizadas en la medida y el análisis anteriores.

Para la implementación de un Sistema de la Calidad, en una empresa se deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Estrategias: Se deben definir las políticas, objetivos, lineamientos y principios para el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
2. Procesos y Mapas: Se tienen que determinar, analizar, implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio y a su vez, deben estar alineados al logro de los objetivos planteados. Además, se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

3. Recursos: en los puestos de trabajo: Definir recursos, tanto recurso humano, maquinaria y equipos, como recurso financiero necesario para apoyar las actividades de calidad.
4. Estructura Organizacional: Se requiere definir y establecer una estructura jerárquica y con responsabilidades en los puestos de trabajo, para que no exista omisiones, duplicaciones de funciones.
5. Documentos: se tienen que establecer los documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.
6. Finalmente, cabe señalar que existen varias normativas estandarizadas que establecer requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO, DIS entre otros.

1.5. Modelos de sistema de calidad

1.5.1. Normas de la serie ISO 9000

Antecedentes de la ISO 9000

Durante la segunda Guerra Mundial, en la década de 1940, cuando soldados de diferentes países quisieron ayudarse unos a otros se llevaron una gran sorpresa, las tuercas no coincidían con los tornillos, las armas y municiones eran diferentes.

Esto consolidó la necesidad de estandarizar los productos y procedimientos que habían iniciado en 1906 en el campo electrotécnico. Para 1926 también se fundó la Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Normalización (ILSA), que desarrolló un trabajo pionero en este campo, las actividades de esta federación culminaron en 1942. En 1946 los delegados de 25 países que se reunieron en Londres, Inglaterra decidieron crear una nueva organización con el objetivo de facilitar la coordinación internacional y la unificación de los estándares industriales, le dieron el nombre de Organización Internacional de Normalización y la asignaron las siglas de ISO, que es un prefijo griego que significa “igual”. (Gutiérrez, 2014, pág. 70).

Oficialmente la ISO inició sus operaciones el 23 de febrero de 1947. En la actualidad es una red de organismos nacionales de normalización de 163 países, con un miembro por país y un secretariado central que coordina el sistema desde la sede en Ginebra (Suiza). La ISO es una organización no gubernamental, sin embargo de ello ocupa una posición especial entre los sectores públicos y privados. (Gutiérrez, 2014)

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad.

La ISO 9000 se refiere a Sistemas de Gestión de la Calidad, principalmente a fundamentos y vocabulario es la base para entender las otras normas y su última versión data de 2005. La ISO 9001 se centra en requisitos y la 9004 en indicar directrices para la mejora del desempeño. (Soret, 2010, pág. 40)

La familia de las normas ISO 9000-9001 del año 2008 (edición en vigor, actualmente) está constituida por tres documentos básicos:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad: Conceptos y vocabulario.

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos.

ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora.

1.5.1.1.Familia ISO

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad

“Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño”. (Soret, 2010)

ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos, Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición”. (Soret, 2010)

ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones.

Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental

ISO 22000: Gestión de la Inocuidad de los alimentos define y especifica los requerimientos para desarrollar e implementar un sistema de Gestión de Inocuidad de los alimentos, con el fin de lograr una armonización internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro. (Soret, 2010)

1.5.1.2. Norma ISO 9001-2008

La norma ISO 9001-2008 se compone de ocho capítulos, los tres primeros son introductorios:

Tabla 3:

Capítulos que conforman la ISO 9001-2008

ISO 9001-2008
1. Objeto y campo de aplicación.
2. Normas de consulta.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión de la calidad.
5. Responsabilidad de la dirección.
6. Gestión de los recursos.
7. Realización del producto.
8. Medición, análisis y mejora.

Fuente: López S, Sistema de Gestión de Calidad, 2011

- **Gestión de la calidad total**

“La gestión de la calidad total (TQM, Total Quality Management) es un conjunto de técnicas y consejos valiosos para un cambio cultural y para los que no existen normas” (López, 2011, pág. 17).

Los siguientes argumentos hacen que la calidad total se destaque:

- Orientación al cliente, de forma que toda la actividad de la organización esté orientada a satisfacer al destinatario del producto o servicio.
- Eliminación total de los despilfarros, que asegure la realización de los procesos con el mínimo de actividades y consumo de recursos en general, con lo cual el coste y el tiempo de entrega también sean mínimos.
- Liderazgo de la alta dirección del proceso de mejora de la calidad.
- Enfoque hacia la mejora continua., que permita que la organización, los procesos y el consumo de recursos mejoren continuamente y la calidad obtenida aumente constantemente.
- Participación y formación del personal. Toda la organización debe aprender y evolucionar para obtener efectividad y resultados óptimos en la resolución de problemas y en la mejora de procesos.
- Énfasis en la prevención más que en la detección.
- Mediciones de resultados consistentes con las metas de la organización.
- Cambio de cultura. (López, 2011, pág. 17)

La calidad total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, que agrega en distintas etapas valores, con dos finalidades principales: satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes, si se posee la actitud de mejorar continuamente

la calidad, no obstante haber alcanzado sobre determinado servicio o producto, la mejor calidad de hoy sino con la calidad que debe brindarse siempre” (Rico, 2005, pág. 26)

Para Rubén Rico (2005), los principios con respecto a la calidad total son:

- La calidad comienza y va más allá del cliente.
- La calidad debe ser un valor compartido por todos sus miembros.
- La calidad implica asumir compromisos y mejoramientos continuos y constantes con los clientes.
- La calidad no solo exige valores sino también sistemas, procesos y herramientas constantes.
- La calidad impone no solo el conocimiento de la tarea sino también conocer cómo se relaciona esta con el producto terminado o servicio final y con los clientes internos.
- Personal leal e identificado con la calidad.
- La aceptación al cambio comienza a partir de la comprensión del cambio.
- El cambio debe ser planificado, participativo y gradual.
- El cambio debe liderarse no delegarse. (Rico, 2005)

A continuación se indican las herramientas que utiliza la calidad total:

Tabla 4:**Herramientas de Calidad Total**

HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL
Ciclo Deming o PDCA.
Las denominadas siete herramientas básicas: diagrama causa-efecto, gráfico de control, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión o correlación, hoja de recogida de datos y la estratificación de datos.
Brainstorming o tormenta de ideas.
Las siete nuevas herramientas de gestión: diagrama de afinidades, diagrama matricial, diagrama de conexiones o relaciones, diagrama de árbol, diagrama de proceso de decisión PDPC, diagrama de análisis de matriz-datos y diagrama de flujo.
Control estadístico de procesos.
Diseño estadístico de experimentos.
Círculos de calidad.
Benchmarking.

Fuente: (Rico, 2005, pág. 60)

1.5.2. Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Calidad en la Gestión desarrolló en 1991 un modelo de excelencia, estructurado en dos grandes bloques: los agentes (lo que la organización hace) y los resultados (lo que la organización logra).

Para Soret, I. (2010) “El modelo de fundamenta en 8 principios fundamentales y son:

1. Lograr resultados equilibrados
2. Añadir valor a los clientes
3. Lidera con visión, inspiración e integridad.
4. Gestionar por procesos.
5. Alcanzar el éxito mediante las personas.
6. Favorecer la creatividad y la innovación
7. Desarrollar alianzas.
8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. (Soret, 2010)

Para obtener excelentes resultados en el rendimiento de la empresa, con los clientes y la sociedad debe existir un liderazgo que impulse estrategias, a las personas de la organización, los recursos y procesos. Para ello se utiliza un esquema lógico denominado REDER (en inglés RADAR): Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. A continuación un referente desde el punto de vista de las empresas automotrices en el mundo.

- **Referenciales del automóvil**

Referencial VDA: El referencial VDA6 define las expectativas fundamentales del sistema de la calidad de los constructores de vehículos alemanes. Mediante la evaluación VDA, el organismo certificador declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa.

Referencial QS9000: La especificación técnica QS-9000 define las expectativas fundamentales del sistema de la calidad de los fabricantes de automóviles Chrysler, Ford y General Motors, además de los fabricantes de camiones y otras compañías que suscriben el documento, respecto de los suministradores internos y externos de piezas y materiales para producción y servicio posventa.

Referencial EAQF: El referencial EAQF define las expectativas fundamentales del sistema de la calidad de Citroën, Peugeot y Renault, respecto de sus suministradores. Mediante la evaluación EAQF, el organismo certificador declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa, debidamente identificada, con el referencial de "evaluación de aptitud calidad proveedores" (EAQF).

Referencial ISO/TS 16949: El referencial ISO/TS 16949 es el resultado de la armonización de los referenciales del automóvil AVSQ-94, EAQF94, QS 9000 y VDA 6.1. (López, 2011, pág. 20)

Todas estas referencias definen sus expectativas fundamentales en cuanto a la calidad del automóvil en cuestión de los constructores, de los fabricantes y los suministros tanto internos como externos.

1.5.2.1. Definiciones básicas relacionadas con la calidad

A continuación se muestra una variedad de conceptos que se relacionan con el ambiente de la calidad:

- **Mejora de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida.
- **Proceso:** Se define como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
- **Gestión por procesos:** Dirección de las organizaciones en base a sus procesos.
- **Indicador:** Medida de la actuación de una organización que se usa para evaluar la eficiencia, la eficacia y la calidad de una acción determinada.
- **Mapa de procesos:** Clasificación de los procesos de una organización en categorías predeterminadas. Normalmente estas categorías son tres: procesos estratégicos, procesos fundamentales y procesos de soporte.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.
- **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

- **Producto:** Resultado de un proceso.
- **Objetivo de calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Plan de calidad:** Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.
- **Política de calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Equipo de medición:** Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares o combinación de ellos, necesario para llevar a cabo el proceso de medición.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial y otra situación potencialmente indeseable.
- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Evidencia objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

1.6. Contenidos de la norma ISO 9001-2008

La norma UNE-EN-ISO 9001:2008 está compuesta de ocho capítulos:

Tabla 5:

Capítulos Norma ISO 9001-2008

ISO 9001:2008
1. Objeto y campo de aplicación.
2. Normas de consulta.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión de la calidad.
5. Responsabilidad de la dirección.
6. Gestión de los recursos.
7. Realización del producto.
8. Medición, análisis y mejora.

Fuente: Gracia González (2010)

1. Objeto y campo de aplicación

“La norma especifica unos requisitos a una organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos ‘que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables,’ y aspira a ‘aumentar la satisfacción del cliente’”. (López, 2011, pág. 51)

Entendiendo como requisitos:

- Las especificados por los clientes.
- Los no especificados en los pedidos/servicios, pero que se encuentran definidos explícitamente.
- Los legales y reglamentarios.

Todos los requisitos de esta norma son aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado y afectan a todas las actividades de la organización (González, 2011, pág. 45)

2. Normas para consulta

Se hace referencia a la norma ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, si bien no se indica expresamente que sea una norma de consulta, por lo que se considera de aplicación a la hora de establecer un vocabulario y una determinación de los fundamentos de un sistema de gestión de la calidad. (López, 2011, pág. 52)

Para Gonzales, G., (2011). Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento.

Tabla 6:

Documentos de Referencia

Norma para definir conceptos y terminologías	ISO 9000:2005
Norma para definir los requisitos del sistema de calidad	ISO 9001:2008
Recomendaciones para mejorar el comportamiento de las organizaciones	ISO 9004:2009
Normas para auditar sistemas de calidad	ISO 19011
Normas de apoyo	Serie ISO 10000 - UNE 6671

Fuente: Gracia González (2010)

3. Términos y definiciones

Los términos y definiciones incluidos en la ISO 9000 son los que se ha utilizado en el desarrollo de esta norma. “A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utiliza el término “producto”, este puede también significar “servicio” (González, 2011, pág. 48)

4. Sistema de gestión de la calidad

“La norma exige establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, de acuerdo a lo establecido en la norma”.

“La finalidad de este apartado es la de analizar los requisitos necesarios para que la organización establezca efectivamente un Sistema de Gestión de Calidad” y la de exponer en términos generales las actividades asociadas al mismo” (González, 2011, pág. 48).

Para cumplir con los requisitos es necesario cerciorarse que las actividades que dicta la norma se cumplan y son:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, tanto principales como secundarios que influyen en la producción o bien en la prestación de servicios.
- b) Establecer la secuencia de los mismos y su interacción que será documentada e incluida en el Manual de Calidad.
- c) Determinar los métodos y criterios que permitan controlar y asegurar el funcionamiento efectivo de los procesos.
- d) Asegurar que la organización dispone no solo de recursos sino también de información suficiente para el manejo de los procesos.
- e) Realizar las mediciones necesarias y el seguimiento de los procesos.

Los procesos de realización de producto o servicio y el número de documentos o procedimientos dependerán de la variedad, dimensión y complejidad del producto o servicio.

Para seguir los procedimientos en la realización del producto o servicio, es recomendable lo siguiente:

- Determinación y revisión de los requisitos
- Diseño
- Compras
- Control de los equipos de inspección
- Producción y medición (puede ser descompuesto)
- Medición de la satisfacción
- Reclamaciones

Además, se debe realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos, para determinar la disponibilidad de los recursos e información para ayudar a la operación e implantar las acciones requeridas para lograr los resultados planeados y seguir mejorando continuamente.

La documentación que presente la organización, según la norma, debe constar de lo siguiente:

- Una política y objetivos de calidad.
- El manual de calidad.
- Documentación de los procedimientos. La norma establece la necesidad de creación de al menos los siguientes seis procedimientos generales:

Tabla 7:

Procedimientos Generales

Procedimientos generales
1. Control de los documentos
2. Control de los registros
3. Productos no conformes
4. Acciones correctivas
5. Acciones preventivas
6. Auditorías internas

Fuente: Gracia González (2010)

- Los documentos necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos de la organización como, por ejemplo, instrucciones, planes de calidad, etc.
- Los registros que evidencian la implantación del sistema y que se especifican a lo largo de la norma.
- En el manual de calidad para crearse y estar actualizado debe incluir el siguiente contenido:
- El campo de aplicación del sistema de gestión de la calidad, con justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos definidos para el sistema o referencia a los mismos.
- La descripción, que incluya las interacciones existentes, para los procesos incluidos en el sistema de gestión de calidad.

1.6.1. Capítulos que conforman el manual de calidad

El Manual de Calidad está conformado por 8 capítulos a continuación citados:

CAPÍTULO 1: Hoja de aprobación y control e índice

Se indica la fecha de entrada en vigor del manual, a quién se asigna la copia, si la copia es controlada o no, un índice con cada capítulo y una relación con las modificaciones que ha sufrido el manual. Se evidencia la revisión y aprobación del mismo.

CAPÍTULO 2: Generalidades

Se especifican las exclusiones, las normas de referencia y la realización de la gestión del manual a nivel de aprobación y control de copias.

CAPÍTULO 3: Presentación de la Empresa

El tercer capítulo, contiene una breve descripción de la empresa, datos generales, forma jurídica, datos económicos, equipos de producción, características técnicas, de personal entre otros.

CAPÍTULO 4: Sistema de gestión de calidad

Son todos los aspectos que se ha comentado previamente y que constan en la norma.

CAPÍTULO 5: Responsabilidad de la dirección

La alta dirección debe demostrar su compromiso para mantener la sensibilización de la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los clientes como los legales y reglamentarios, establecer la política y objetivos de calidad, establecer un sistema de gestión de la calidad, llevar a cabo las revisiones por la dirección, asegurar la disponibilidad de los recursos, etc.

Para que una organización defina las necesidades y expectativas de los clientes según la norma, debe:

- Identificar sus clientes.
- Definir los mercados, local, regional, o mundial, en los que compita.
- Identificar y evaluar la competencia en su mercado.
- Determinar los productos clave o características del servicio y su valor relativo para los clientes.
- Identificar las oportunidades, debilidades y futuras ventajas competitivas.

Además, la alta dirección debe establecer la política para la calidad y asegurar que cumpla los siguientes lineamientos:

Política de calidad
Es adecuada a las necesidades de la organización y de los clientes.
Incluye el compromiso para satisfacer los requisitos y para la mejora continua.
Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos para la calidad.
Se comunica, se entiende y se implanta en toda la organización.
Se revisa para conseguir una continua adecuación.

Para dar cumplimiento a la norma, se debe elaborar la política de calidad en la que se declare la intencionalidad de la dirección de la organización de satisfacer los requerimientos de los clientes aplicando mejoras continuas.

A continuación se expone un ejemplo de lo que podría ser una política de calidad:

Política de calidad
<p>La Dirección de EMPRESA, consciente de la importancia de la calidad a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes, ha decidido llevar a cabo la implantación en la empresa de un Sistema de Gestión de la Calidad, que sea eficaz y adecuado a sus necesidades, con ello se persigue obtener la plena satisfacción de los clientes actuales y demostrar nuestra capacidad para comercializar los productos.</p> <p>Se promoverá el concepto de calidad total, de forma que la norma de hacer las cosas bien a la primera sea un objetivo de EMPRESA, independientemente de la tarea que realice, convirtiéndose en una tarea colectiva en la cual debe implicarse toda la empresa.</p> <p>Las directrices generales que se establecen son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar a los clientes productos con la mejor calidad y acorde con los requisitos y especificaciones establecidas y con la normativa o legislación vigente aplicable. • Establecer una sistemática documentada para asegurar la calidad de los productos. • Implantar en la Organización la mejora continua como norma de conducta. • Detectar productos defectuosos y eliminar las causas que los originan. • Formar a todos los empleados de la organización, con el fin de mejorar la calidad de los productos. • Analizar permanentemente la información, tanto propia como la recabada de los clientes, para prevenir fallos y mejorar los productos de Empresa. <p>El Sistema de Gestión de la Calidad ha sido elaborado y ha de ser mantenido de forma que se trabaje sobre la prevención de los defectos, más que sobre su corrección.</p>

CAPÍTULO 6: Gestión de los recursos

“La norma indica que la organización debe estudiar y facilitar los recursos necesarios para:

- Implementar, mantener y mejorar de manera continua el sistema de gestión de la calidad.
- Adecuar el producto y el servicio a los requisitos del cliente”.

Esta norma requiere que el personal que realice trabajos concernientes a la calidad del producto tenga la formación, habilidad y experiencia apropiadas. Así mismo, si en la elaboración se necesitan ciertas condiciones como de temperatura, limpieza, humedad etc., se deben incluir en la documentación de Calidad.

CAPÍTULO 7: Realización del producto

La norma indica que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la elaboración del producto, la cual debe contar con una planificación consistente con los procesos del sistema de calidad.

La planificación incluirá:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos. (López, 2011, pág. 69)

La norma establece que la organización antes de brindar el producto a los clientes, debe verificar los requisitos relacionados con el producto, así como los requisitos que lo reglamenten.

CAPÍTULO 8: Medición, análisis y mejora

“La norma exige planificar e implantar los procesos de seguimiento y medición y análisis y mejora con el objeto de:

- Garantizar la conformidad del producto y del sistema de gestión de calidad.
- Garantizar la mejora continua”. (López, 2011, pág. 70)

Se realiza un seguimiento por parte de la organización con respecto a la apreciación que tiene el cliente sobre el cumplimiento de los requisitos. Luego se determina la metodología para manejar dicha información, esta puede incluir reuniones periódicas con los clientes o enviarles cuestionarios de evaluación. Además, se exige a la organización realizar auditorías internas que determinan la conformidad de lo planificado y la eficacia de lo implantado.

El análisis de los datos se realiza mediante los indicadores de todos los procesos de la empresa y se propone coeficientes que muestren la evolución de los mismos.

La implantación de la mejora continua se la realiza mediante el ciclo de Deming que sirve como una guía sistemáticamente y estructura en la resolución de los problemas. La organización debe optar por acciones tanto correctivas (prevenir que no se repitan las no conformidades) como preventivas (prevenir que suceda una no conformidad, que nunca había sucedido).

1.7. Norma ISO 9001-2015

En noviembre de 2012, el Grupo de Trabajo 24 del Comité Técnico 176 terminó de hacer una revisión de la Norma ISO 9001:2008, así como de los comentarios y las posturas nacionales establecidas por los países miembros del ISO. El análisis derivó en un borrador que se publicó para discusión tanto por parte de los especialistas como por organismos certificadores y empresas en general.

Se espera que la versión final esté disponible en la segunda mitad de 2015. Después de esto, las organizaciones tendrán un período de transición para implementar los cambios en su sistema de gestión. Considera que se podría mantener la tendencia histórica de tres años para este proceso. (TuvRheinland, 2015)

De acuerdo con los expertos de TÜV Rheinland, quiénes han alcanzado analizar el borrador de la Norma ISO 9001:2015, la próxima edición contará con los siguientes elementos destacados:

- Énfasis en los términos "riesgo" (aparece 18 veces en la norma) y "eficacia" (aparece 13 veces)
- Adaptación hacia un punto de vista más “suavizado” en términos de diseño y "endurecido" en cuanto a elementos de enfoque de procesos.
- Eliminación del manual de la calidad y de un Representante de la Dirección (la alta dirección ahora estará bajo el escrutinio directo de los equipos de auditoría).
- Flexibilidad del sistema de documentación.
- Incorporación de principios de gestión de la calidad.
- Ajustes en terminología:
 - “Bienes y servicios” en lugar de “producto”
 - “Información documentada” y no "documento" y "registro"
 - "Parte interesada" en vez de “cliente”
- Accesibilidad del alcance del SGC a través de información documentada que incluya los procesos principales y las áreas involucradas.
- Exclusiones: limitadas al punto 7.1.4 “Calibración” y sección 8 “Operaciones”.

- Cambio de secciones:

4 “Sistemas de gestión de la calidad” por “Contexto de la organización”

5 “Responsabilidad de la organización” por “Liderazgo”

6 “Gestión de los recursos” por “Planificación”

7 “Realización del producto” por “Soporte”

8 “Medición, análisis y mejora” por “Operación”

Se agregan las secciones 9 “Evaluación del Desempeño” y 10 “Mejora”

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación con sede en Ecuador menciona que los dos enfoques más importantes en la nueva versión son el enfoque por procesos y el de riesgo que consisten:

Enfoque a procesos

El apartado 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos sienta las bases para entender el enfoque a procesos, como uno de los pilares principales de cualquier sistema de gestión de la calidad. Queda claramente descrita la información a determinar para demostrar una correcta gestión de los procesos:

- Los procesos necesarios, así como su secuencia e interacciones.
- Los elementos de entrada y resultados esperados.
- Los criterios y métodos de seguimiento y medición para asegurar su eficacia, incluyendo los indicadores sobre su desempeño.
- Los riesgos y oportunidades que es necesario tratar para lograr los resultados previstos, planificando e implementando las acciones adecuadas.
- La asignación de responsabilidades.
- Los recursos necesarios.
- Las oportunidades de mejora de los procesos. (AENOR, 2014)

Enfoque basado en el riesgo

Tanto en el apartado 0.5 de la Introducción, como en el A.4 del Anexo A- Clarificación de la nueva estructura, terminología y conceptos, se explica con claridad, cuál es la implicación de considerar este concepto en ISO 9001: el enfoque basado en el riesgo representa el carácter preventivo del sistema de gestión de la calidad, y de manera implícita ha estado siempre presente en la Norma.

A tales efectos, se prescinde de ningún otro apartado específico sobre “acciones preventivas”, y se vincula el enfoque basado en el riesgo con el desempeño de los procesos del sistema de gestión. Los requisitos relativos a este aspecto han quedado recogidos en el borrador ISO DIS 9001 de una forma más racional que en el anterior, enfatizando su importancia durante la planificación del sistema de gestión de la calidad y sus procesos. Es en esa fase, cuando la organización debe identificar los riesgos y oportunidades de cada proceso para cumplir los resultados esperados, y definir las acciones necesarias para tratar dichos riesgos. (AENOR, 2014).

2. MARCO TEÓRICO DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LAS EMPRESAS

2.1. Análisis de los Procesos

2.1.1. Definición de un Proceso

“Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar los resultados definitivos” (Harrington, 2008, pág. 9)

La ISO 9001 define proceso como. “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Diciéndolo de otra manera, un proceso es una secuencia ordenada de actividades que realizan constantemente para producir un servicio o producto, que tiene valor ya sea para un usuario o bien a un cliente.

Simplificadamente es “una secuencia de actividades que tiene un producto con valor” (Pérez, 2010, pág. 51)

Para José Antonio Pérez (2010), por lo tanto un proceso debe incluir:

- Actividades secuenciales de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada.
- Todo producto o servicio, lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que se denomina cliente (interno, externo), por lo que el mismo deberá generar añadir valor al cliente.

2.1.2. Clasificación de los Procesos

2.1.2.1. Procesos Organizacionales y Funcionales

Otra clasificación general de los procesos desarrollados en una organización » dividirlos en procesos organizacionales o en funcionales, lo que facilita la dignación de responsabilidades.

Los procesos funcionales son subprocesos de los procesos organizaciones. Los gerentes han colocado su atención, tradicionalmente, en los procesos organizacionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del abajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda la estructura organizacional, desde que se tiene la idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda el servicio posventa. (Mariño H. , 2001, pág. 18).

Los procesos organizacionales involucran a toda la organización o buena parte de ella para agregar valor a los clientes externos. Los procesos funcionales son actividades que transforman entradas en salidas, requeridas normalmente por un cliente interno en la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional. (Navarrete, 2006, pág. 38)

Los procesos organizacionales son procesos de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento. En u hospital, por ejemplo, la programación de cirugías es un proceso organizacional

Los procesos funcionales, por el contrario, son de carácter vertical desarrollan por lo general al interior de un mismo departamento y con valor agregado a los ojos del cliente interno.

2.1.2.2. Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo

“Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia) ejecutan con su guía y liderazgo.” (Mariño H. , 2001, pág. 35)

2.1.3. Tipos de Procesos

Para José Pérez (2010, p.108), considera que no existe una normalización que sea aceptada para distinguir, clasificar a los procesos, sin embargo propone la siguiente:

Los procesos pueden ser de cuatro tipos:

1. Procesos Operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando de tal manera un alto valor añadido.

2. Procesos de Apoyo

Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de los procesos y de acuerdo con los requisitos que le hacen los clientes internos. De igual manera que en los procesos operativos tiene una secuencia y un producto final claros, los procesos considerados como de apoyo, se los puede identificar de forma transversal, integrándose al proceso operativo.

3. Procesos de Gestión.

Por medio de actividades de evaluación, control, seguimiento y medición se puede asegurar el desempeño, funcionamiento del resto de los procesos, además de proporcionar la información que se necesita para la toma de decisiones y elaborar en base de ellas planes de mejora, bajo el enfoque de mejora continua de la calidad.

4. Procesos de Dirección.

Son las que están encaminadas por la dirección de la empresa, o del departamento de calidad, el cual permite efectuar controles al resto de procesos.

2.1.4. Elementos de un Proceso

De acuerdo con la Norma ISO 9001, un proceso está formado por los siguientes elementos:

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente.

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno. Concluyendo, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

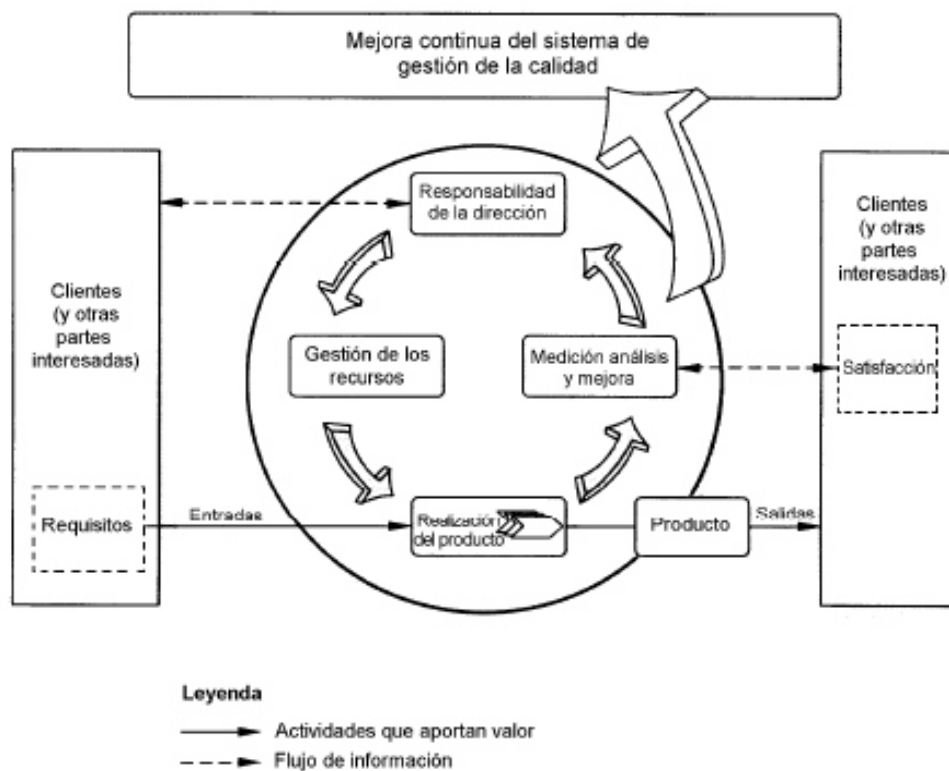
Salidas: Es el output o las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.

Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora.

Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces).

Clientes: Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).



NOTA Las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la Norma ISO 9001.

Figura 6: Modelo de Sistema de gestión de calidad basado en procesos

Fuente: Norma ISO 9000, 2005

2.1.5. Características comunes entre los Procesos

Para J., Harrington (2008, pág. 17) los procesos entre sí pueden tener algunas características en común:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable sobre el proceso.
- Tiene límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tiene tiempos del ciclo conocidos.
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.

2.1.6. Los Procesos y el Control de la Calidad

En un proceso cualquiera, este puede ser indistintamente administrativo o bien de producción o bien por más sencillo que sea, en el intervienen pueden intervenir dos o más variables, las mismas que podrían cambiar de un momento a otro, lo cual produce cambios directos en un producto o servicio y por tanto en su calidad. Los factores que propician la variabilidad del proceso se llaman “causas de variación” las cuales pueden ser comunes o especiales.

Las causas comunes son propias del proceso y deben considerarse durante el diseño de éste a fin de determinar su capacidad para lograr su calidad.

Reducir la variación debido a causas comunes requiere rediseñar o mejorar el proceso. Por otro lado las causas especiales de variación son factores externos al proceso y por tanto no son considerados en la determinación para lograr la calidad, de manera que se debe estar atento para detectar a tiempo la presencia de dichos factores. Dicho estado de alerta se denomina “controlar el proceso. (Cantú, 2011, pág. 157)

El control de un proceso trata de monitorear de una forma continua las actividades que integran el proceso para identificar si el mismo se encuentra dentro de los parámetros de calidad pre-establecidos, de no estarlo se deberá efectuar las acciones correctivas necesarias para volver el proceso a sus rangos de calidad requeridos.

El concepto de control del proceso existe desde finales de la década de 1920, cuando Walter Shewhart publicó su libro:

Control de la Economía y Calidad de los productos manufacturados, sin embargo en la década de 1970 comenzó a utilizarse ampliamente en el mundo occidental después de que Deming, a partir de la década de 1950 promoviera con éxito el Control Estadístico del Procesos (CEP) en Japón. (Cantú, 2011, pág. 157)

El CEP se sustenta fundamente en el análisis estadístico, en base a las denominadas “gráficos de control” que se sustenta en el principio de que todo proceso tiene en determinado momento una variabilidad, por lo que las gráficos de control es una herramienta que permite detectar con anticipación que exista una alta probabilidad de que el proceso surja una fuente

de variación ajena a él, lo cual afectará su capacidad para cumplir con las especificaciones del producto.

2.2. Análisis de Valor al Proceso

La mejor manera que se ha desarrollado hasta la fecha para conocer el costo de un proceso consiste en realizar un análisis de valor al mismo. (Navarrete, 2001, pág. 102)

Todas las actividades dentro de un proceso pueden ser clasificadas en dos grandes tipos, actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor.

Después de documentar el proceso, para conocerlo, y como se ha dicho, en tal comprensión es útil usar herramientas de ayuda como el diagrama de flujo de proceso, el equipo de mejoramiento del proceso mancomunadamente puede preguntar para todas y cada una de las actividades descritas en el diagrama, ¿esta actividad agrega valor o no al proceso?, realizando un análisis por actividad o por segmentos del proceso.

La información necesaria para este análisis incluye tres factores: tiempo de ciclo, costo y percepción de valor por parte del cliente. Las actividades que añaden tiempo y costo innecesarios, sin añadir valor a los ojos del cliente, son las principales oportunidades de mejoramiento en el proceso.

Después de describir el proceso, que se han identificado todas sus actividades, el paso siguiente consiste en recolectar información sobre el tiempo del ciclo. El tiempo del ciclo del proceso es el tiempo total requerido para completar todo el proceso, desde la actividad inicial hasta la actividad final, de acuerdo con el diagrama de flujo del proceso.

La definición del tiempo de ciclo del proceso permite calcular la eficiencia del ciclo. Si todas las actividades son de procesamiento, la eficiencia será de 1 o del 100%. En la vida real, al tiempo total de procesamiento se adicionan tiempos de no procesamiento, debido a la ejecución de actividades que no son esenciales, ni agregan valor al proceso.

$$\text{Eficiencia ciclo} = [t \text{ del ciclo}] / [t \text{ del ciclo} + \text{tiempo no procesamiento}]$$

El nivel de eficiencia del proceso, medido desde la perspectiva del porcentaje de la eficiencia del ciclo es un indicador útil acerca del potencial de mejoramiento del proceso.

Paralelamente, se puede calcular también los costos de los recursos consumidos durante la ejecución del proceso de manera acumulada.

Por último, en el análisis del proceso, se debe hacer una evaluación del valor añadido en cada actividad o en cada subprocesso del proceso global. Las actividades que agregan valor son aquéllas por las cuales existe el proceso, son la razón de ser del mismo. Los clientes pagan por su realización. (Navarrete, 2006)

De otro lado, las actividades que no agregan valor, pueden dividirse en esenciales y no esenciales. Las primeras no agregan valor a los ojos del cliente, pero son esenciales porque si no se ejecutan no se puede desarrollar el proceso. Las segundas no añaden valor ni al cliente ni al proceso, actividades tales como almacenar, esperar, chequear y aprobar.

La clasificación de cada actividad del proceso en una de las tres categorías permite al gerente del proceso eliminar todas las actividades que no agregan valor y que no son esenciales. Asimismo, debe minimizar el uso de actividades que no agregan valor pero que son esenciales y dejar todas aquéllas que agregan valor a los ojos del cliente.

En principio, es importante colocar atención a procesos muy complejos con un número muy grande de actividades, con muchos niveles de aprobación, la firma de muchas personas en distintos niveles de autoridad. Debe ponerse atención a procesos con un alto tiempo de ciclo, ya que entre mayor sea el tiempo requerido, crece la probabilidad de la existencia de pasos que no agregan valor.

La Productividad del Valor Agregado

La productividad se ha definido como el rendimiento de los recursos utilizados por sistema, ya sea un país, un sector de la economía, una organización, una fábrica, una división, un proceso, una actividad, etc.

Los ingenieros industriales han brindado una definición operativa, y calculan la productividad como la relación entre las salidas y las entradas.

$$\text{Productividad} = \text{Salidas} / \text{Entradas}$$

Las salidas pueden medirse en términos cuantitativos financieros no financieros, tales como el número de servicios prestados, volumen d operaciones, unidades producidas, volumen de ventas, entre otros. Las entradas pueden medirse con diferentes medidores tales como el número de personas que trabajan en el sistema, la cantidad de días trabajados, el costo d personal, etc. (Navarrete, 2006)

En muchos casos, tales costos se convierten en entradas adicionales para la organización en la forma de costo de mala, pobre o no calidad. Por tanto, productividad podría calcularse como:

$$\text{Productividad} = \text{Salidas aceptables} / (\text{Total entradas (+) Costos mala calidad})$$

En esta perspectiva, la productividad está en función de los costos con mala calidad y que afectan de forma directa a la productividad.

Para una medición más exacta de la productividad de una organización se podría deducir de sus salidas aceptables, aquéllas que han sido comprados; a otras organizaciones.

La idea es medir la productividad como un índice o factor económico usando como medidor la capacidad que tiene una organización para produce valor agregado a través del capital humano y los recursos de que dispone organización, expresados en términos económicos. A esto se le conoce con productividad del valor agregado.

$$\text{PVA} = (\text{Salidas aceptadas} - \text{Salidas adquiridas}) / (\text{Total entradas} + \text{Costos mala calidad})$$

Contabilizando todos los elementos por su valor financiero, entonces tendría:

$$\text{PVA} = \text{VT}/\text{TCG}$$

PVA = Productividad del valor agregado

VT = Valor ventas totales

TCG = Total de costos y gastos

En el total de costos y gastos, las organizaciones tradicionalmente incluyen el costo de ventas, los gastos de operación, pero olvidan dos costos importantísimos: el costo del capital total invertido, entendido como la deuda el patrimonio aportado por los dueños de la empresa, y los costos de mala calidad. (Navarrete, 2006)

El problema de no incluir el costo del capital total invertido radica en una ración contradictoria pero bastante común, la gerencia puede estar reportada utilidad pero estar destruyendo valor.

Así mismo, los esquemas tradicionales olvidan el efecto de los costos de mala calidad, todos los daños causados a la organización, ya sean fallas internas o externas, directas o indirectas que, de acuerdo con varias investigaciones, arrojan cifras para pensar. El costo de mala calidad puede representar entre el 20% y el 30% de los ingresos operacionales de una organización.

El costo de mala calidad es daño total causado por procesos ineficaces e ineficientes en la organización, expresado en términos económicos. Algunos ejemplos de estos daños son los siguientes:

- Daños internos directos: defectos, fallas, errores, segundas, repeticiones trabajo, materiales desechados, descuentos, inventarios en exceso.
- Daños internos indirectos: rotación de personal, incumplimiento del problema de entregas del producto, tiempo muerto.
- Daños externos directos: reclamos sobre garantías, sanciones y multas mal servicio, reposiciones.

- Daños externos indirectos: deserción de clientes, clientes insatisfechos, las pérdidas, pérdida de imagen corporativa.

Ésta puede ser considerada la medida de productividad más desarrollada que mejor toma en consideración la verdadera misión de la organización hacer las cosas correctas bien hechas, para satisfacción de sus clientes, de empleados y agregar valor económico a sus dueños. (Navarrete, 2006)

2.3. Técnicas y Herramientas para el Mejoramiento de los Procesos

2.3.1. Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso así como un mapa representa un área determinada. Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso. (Harrington, 2008, pág. 98).

Existen algunos tipos de diagramas de flujo y cada uno de estos responde a un requerimiento especial o propósito, sin embargo son cuatro los principales y son:

1. Diagrama de Bloque, que proporciona una visión rápida de un proceso.
2. Diagramas de Flujo del Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización, por sus siglas en inglés es conocido como ANSI.
3. Diagrama de Flujo Funcional, que muestran el flujo del proceso entre organizaciones y áreas.
4. Diagramas geográficos de flujo, los cuales muestran el flujo del proceso entre locaciones.

Diagrama de Flujo de Compra y Despacho de Ollas de Presión

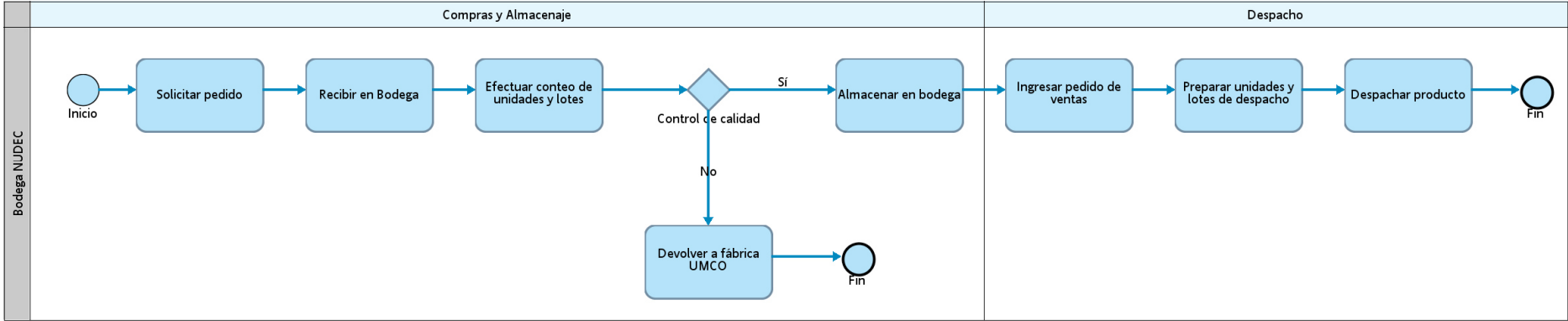


Figura 7: Diagrama: Comercialización Ollas Presión 1 litro

Fuente: NUDEC

2.3.2. Hoja de Registro o Lista de Chequeo

Es una hoja con formato pre impreso en el cual aparecen diferentes ítems que se van a registrar, de tal manera que los datos pueden recogerse fácil y concisamente. Los objetivos que se pretenden con el uso de las hojas de registro son:

- Facilitar las tareas de recogida de la información.
- Evitar la posibilidad de errores o malos entendidos
- Permitir el análisis rápido de los dato”. (Rojas, 2012, pág. 43)

Cabe mencionar que las hojas de registro pueden tener distintas finalidades como son: controlar una variable de un proceso, llevar un control de productos defectuosos, estudiar la localización de defectos en un producto, estudiar las causas que originan los defectos o bien poder realizar un chequeo general de un determinado producto.

Tabla 8:

Hoja de Registro Artículos Defectuosos

Ref	Fecha	Factura	Código	Producto	Cant.	Proveedor	Observación
01	03-05-2015	1000312	01010203	Olla de presión 1 litro	05	UMCO	Daño Válvula
02	14-05-2015	100313	01010204	Olla de presión 1 litro	15	UMCO	Daño Mango
03	25-06-2015	100314	01010205	Olla de presión 1 litro	10	UMCO	Daño Valvula
04	26-06-2015	100315	01010206	Olla de presión 1 litro	18	UMCO	Daño Valvula
05	30-06-2015	100316	01010207	Olla de presión 1 litro	12	UMCO	Daño Cauchos

Fuente: NUDEC

2.3.3. Histograma

“El histograma es un tipo especial de gráfico de barras que despliega la variabilidad dentro de un proceso. Un histograma toma los datos variables como la altura, peso, el tiempo, la temperatura, etc., y despliega su distribución” (Rojas, 2012, pág. 89). Los patrones inusuales

o sospechosos pueden indicar que un proceso necesita investigación para determinar su grado de estabilidad o normalidad.

El histograma prácticamente es la representación gráfica a través de barras de una tabla de frecuencias, donde la altura de cada barra representa o equivale la frecuencia absoluta de cada categoría seleccionada.

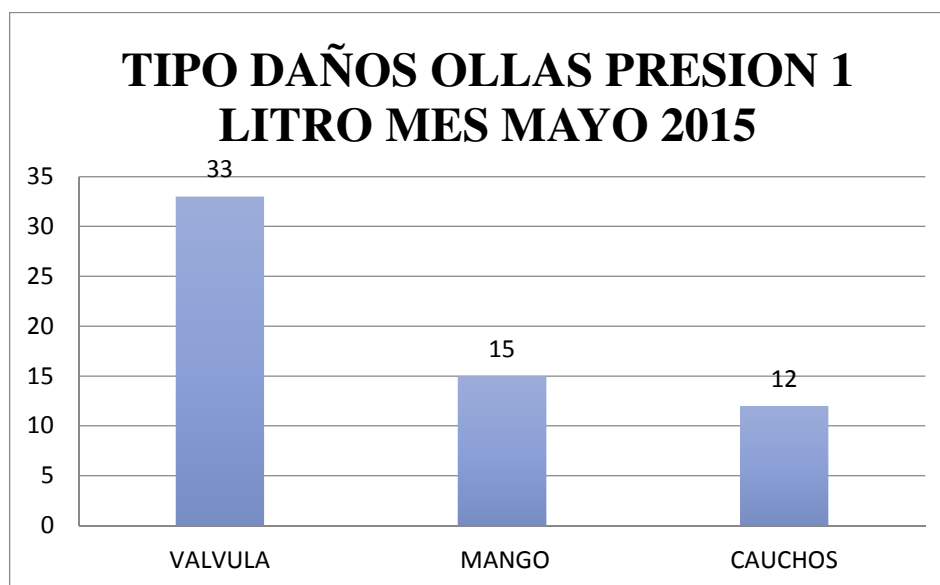


Figura 7: Histograma: Tipo de daños ollas de presión 1 litro UMCO

Fuente: NUDEC

2.3.4. Análisis de Pareto

El análisis llamado de Pareto, es una técnica utilizada para clarificar la cantidad y tipo de defectos que se presentan en un producto o servicio.

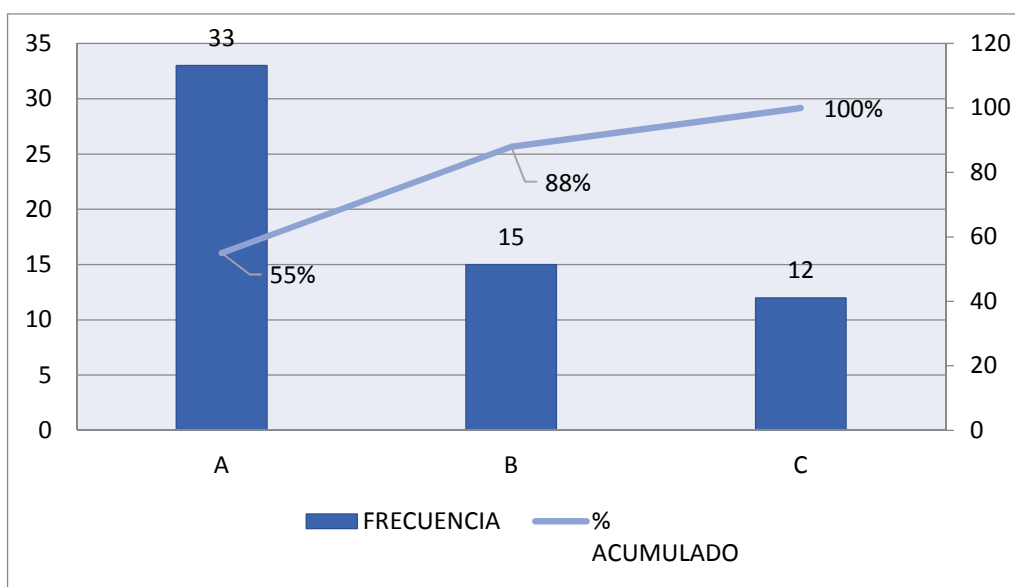
El diagrama recibe el nombre del científico italiano del siglo XIX, Wilfrido Pareto, quien observó que la mayor parte de la actividad en un proceso es causada por sólo algunos de los “factores”, su concepto a veces llamado 80-20, es que el 80% de la actividad es causada por el 20% de los factores. Al concretarse en este último porcentaje los gerentes pueden atacar el 80% del problema. (Lind, 2006)

Concluyendo el análisis de Pareto pone de manifiesto, que cuando se analizan las causas de un problema, en general son unas pocas las responsables de su mayor parte.

Tabla 9:**Análisis de Pareto**

CAUSA	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	%
A	DAÑO VÁLVULA	33	55,00
B	DAÑO MANGO	15	80,00
C	DAÑO CAUCHOS	12	100,00

Fuente: NUDEC

**Figura 8: Diagrama de Pareto: Tipo de daños ollas de presión 1 litro**

Fuente: NUDEC

2.3.5. Diagrama de Causa-Efecto

“Se le denomina de esta manera porque enfatiza la relación entre el efecto y el conjunto de causas posibles que producen un resulta específico” (Lind, 2006, pág. 592)

Este diagrama sirve para ayudar a organizar las ideas e identificar relaciones de causa efecto entre variables y al identificar estas relaciones se pueden determinar los factores que causan la variabilidad en el proceso. Este tipo de gráfico se lo conoce como “espinas de pescado”, o también se utiliza el árbol de problemas, como el que se aprecia a continuación:



Figura 9: Árbol de Problemas: Daños ollas de presión 1 litro

Fuente: NUDEC

2.3.6. Lluvia de Ideas

“La lluvia de ideas o brainstorming, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado” (Rojas, 2012, pág. 61) éste método permite generar nuevas ideas en un ambiente relajado alcanzado nuevas ideas o bien la solución a problemas puntuales, que se pueden dar tanto en los procesos como el desarrollo o bien en la elaboración de nuevos productos, como también para encontrar errores en la producción, son algunas de sus aplicaciones.

Para encontrar la solución al problema de los daños en las ollas de presión, el equipo de Producción de la fábrica de UMCÓ ha propuesto como solución:

- a) Control estadístico de la calidad
- b) Mejorar la supervisión del producto terminado.
- c) Designar un código por lote y responsable, para identificar la persona a cargo.

2.3.7. Gráficos de Control

“Un gráfico de control consiste en una línea central, un par de límites de control, uno de ellos colocado por encima de la línea de control y otro por debajo y en unos valores

característicos registrados en el gráfico que representan el estado del proceso” (Rojas, 2012, pág. 192).

Por lo que se puede deducir que todos los valores que se registran están dentro de un rango denominado rango superior y uno inferior denominado límite de control inferior, estimándose que el proceso está controlado, y si los valores medidos exceden o pasan estos límites se considera que el proceso está fuera de control.

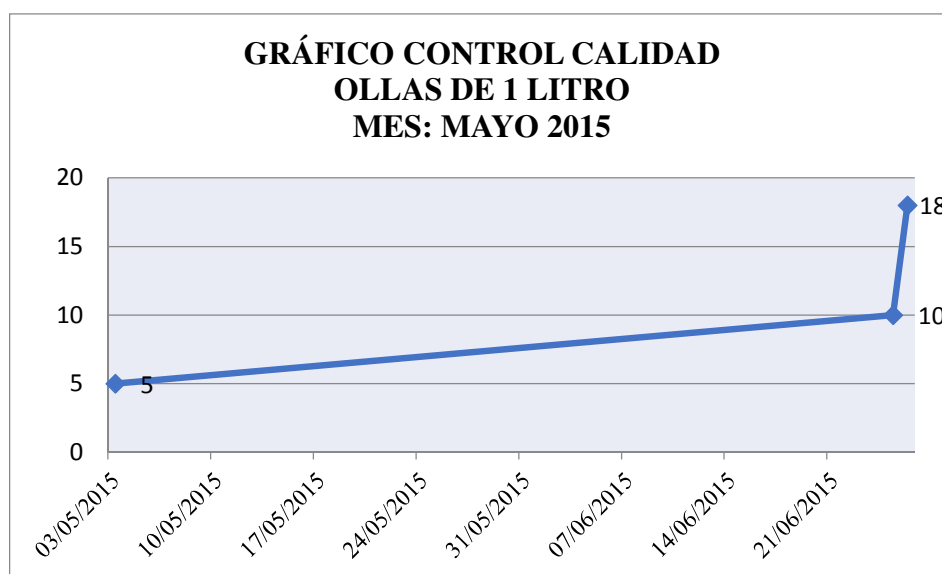


Figura 10: Histograma: Tipo de daños ollas de presión 1 litro UMCO

Fuente: NUDEC

2.4. Cuadro de Mando Integral

Los orígenes de los tableros de comando se remontan a 1990 como producto de un estudio que se realizó para evaluar hasta qué punto los administradores de las empresas se sentían a gusto con los métodos existentes destinados a estimar el desempeño de las organizaciones.

El estudio demostró que existía un descontento generalizado con la falta de alineación entre los indicadores operativos y las estrategias corporativas. Otra crítica que surgió del estudio fue que los indicadores utilizados estaban enfocados por completo a la situación financiera y no había forma de incluir indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, la calidad del producto, etc. A este estudio le siguieron otros que tuvieron los mismos resultados y que eventualmente dieron pie al desarrollo a la metodología de Tableros de Comando por Norton y Kaplan (Cantú, 2011, pág. 135).

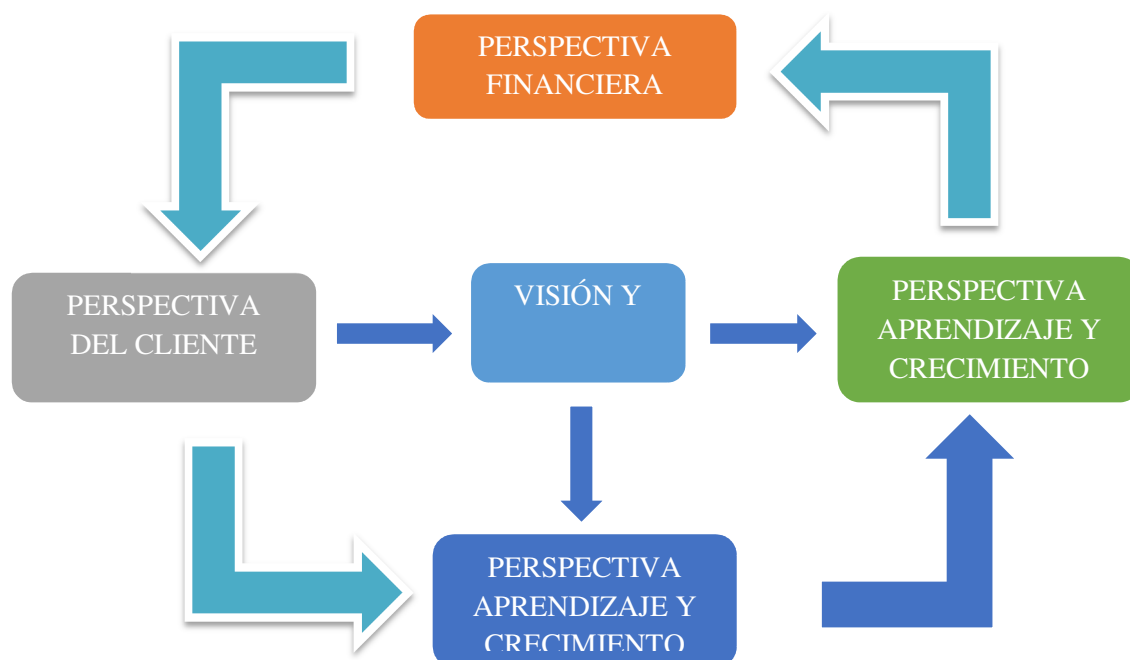


Figura 11: Perspectivas Cuadro Mando Integral

Fuente: (Scali, 2012, pág. 51)

2.4.1. Concepto

“El Cuadro de Mando Integral se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de su empresa o sector” (Scali, 2012).

El Cuadro de Mando Integral es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa o los resultados de una entidad sin fines de lucro, en el cual el desempeño organizacional es visto en base a cuatro perspectivas que son: 1) Financiera, 2) Cliente, 3) Procesos Internos y 4) Crecimiento:

El Tablero ha demostrado ser un excelente soporte para la dirección cuando está integrado a un buen sistema interactivo, para lo cual debería tener cuatro virtudes:

1. Incluir toda la información significativa de la empresa.
2. Ofrecer toda la información que se considere muy importante y clave para la organización la cual debe ser monitoreada y evaluada constantemente.

3. Debe complementarse con reuniones periódicas que permita analizar la información obtenida a través del Cuadro de Mando integral.
4. Estar diseñado para facilitar el análisis de la información pueda ser comprendida y discutida, que permita la toma de decisiones estratégicas enfocadas en las cuatro perspectivas.

2.4.2. Características y Clasificación de los Indicadores

2.4.2.1. Concepto de Indicadores

Se entiende por indicador indicadores “aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado” (Pérez, 2010, pág. 184), por lo que se puede decir que indicador es un valor o una medida que ayuda a medir de forma objetiva y práctica la evolución de un proceso.

“En general un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio a partir de un fenómeno acaecido y que repercuten sobre el objeto de estudio” (Scali, 2012, pág. 78).

“Las principales características que tienen los indicadores son:

- Que proporcionan información estructurada para la consecución de los objetivos de la empresa según el Modelo de Gestión (Mapa de Procesos), que midan algo realmente importante.
- Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones tomadas sean fiables.
- Que las personas involucradas sepan que se va a medir y para qué.
- Que se encuentren vinculadas a la estrategia y objetivos de la empresa. El indicador debe reflejar las prioridades de la empresa.

Los indicadores sirven como referencia para comprar y entre sus principales parámetros comparativos se tienen:

- “Las metas establecidas por la organización
- Valor de tendencia a partir del comportamiento histórico
- Un valor óptimo, valores escalados, umbrales y topes.
- Valores logrados por el sector “ (Scali, 2012, pág. 76).

Estas comparaciones permiten medir, relacionar los datos con hechos históricos de la misma empresa, o bien con otras empresas, en incluso por parámetros de un determinado sector, de esta manera se puede evaluar cuantitativamente la eficiencia o eficacia que se está obteniendo o bien determinar si se están cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización.

2.4.2.2. Tipos de Indicadores

Los indicadores se pueden clasificar de acuerdo con la actividad que tiene la empresa, siendo las principales:

- Actividades Financieras.
- Actividades Comerciales
- Actividades Operacionales o Productivas.
- Actividades de Apoyo Administrativo
- Actividades Gerenciales (Mariño G. , 2010, pág. 18).

Actividades Financieras

Son aquellas actividades destinadas al registro y control de los resultados financieros de la empresa, tales como la emisión de estados financieros y sus principales indicadores financieros como son: liquidez, rentabilidad, solvencia, que en resumen miden el impacto financiero y contable sobre las decisiones tomadas por la gerencia, lo que repercute en obtener ganancias o generar pérdidas.

Indicadores Financieros

Los Indicadores Financieros presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad (Ortega, 2008, pág. 222).

Así par el mismo autor las razones financieras son:

1. Razones de Liquidez

- Capital de trabajo neto
- Razón de circulante
- Prueba acida o severa
- Análisis de antigüedad de cuentas de clientes

2. Razones de Solvencia

- Índice de capital ajeno
- Índice de capital propio
- Índice de pasivo y capital
- Índice de activo fijo y patrimonio
- Cobertura de interés
- Cobertura total

3. Razones de Eficiencia

- Rotación de la inversión
- Rotación del capital de trabajo
- Rotación del activo fijo
- Rotación de cuentas por cobrar a clientes
- Plazo promedio de cuentas por cobrar.
- Rotación de inventarios de productos terminados

4. Razones de Rendimiento

- Rendimiento de la inversión
- Rendimiento del capital propio
- Utilidades por acción
- Crecimiento en ventas
- Crecimiento en utilidades

Actividades Comerciales

Son aquellas que se encuentran directamente relacionadas con el cliente en cuanto al volumen de ventas, atención y satisfacción de los clientes, formas de comercialización; los principales indicadores para esta actividad.

Para Jorge Scali (2010, página 82), los principales Indicadores de Ventas son:

- Ventas total diaria en valores monetarios y cantidades
- Ventas por cliente
- Ventas promedio por cliente
- Ventas acumuladas del mes
- Ventas promedio día
- Ventas por línea de producto, vendedor, región
- Comisiones por venta, por vendedor

Actividades Operacionales o de Productividad

Se realizan al interior de la empresa que se realizan para elaborar, producir un producto o la prestación de un servicio.

Para Jorge Scali (2010, página 82), los principales Indicadores de Producción son:

- Cantidades producidas por artículo
- Cantidades producidas por línea de producción
- Promedio de horas por producto

- Paradas involuntarias en la línea de producción
- Reparaciones de maquinaria en el período
- Cantidad de días sin accidentes en la planta

Actividades de Apoyo Administrativo

Son las actividades que complementan al proceso productivo o prestación del servicio, como es la gestión del recurso humano; bodegas, logística contabilidad.

Para Jorge Scali (2010, página 83), los principales Indicadores de Recursos Humanos son:

- Ausentismo de los empleados, por semana, mes, año.
- Productividad (número de empleados/número de unidades producidas)
- Número de cursos dictados a los empleados, por semestre, anualmente.
- Monto invertido en capacitaciones para un período (mes, semestre, año)
- Cantidad de accidentes acumulados para un período (semana, mes, año)
- Número de atrasos por persona en un período
- Número de ausencias para un período determinado.
- Número de renunciaciones para un período determinado

Para Jorge Scali (2010, página 83), los principales Indicadores de Bodega son:

- Valuación de inventarios por tipo de artículo (materia prima, insumos, envases, productos terminados).
- Valuación de los inventarios por depósito
- Stock máximo, mínimo y crítico
- Porcentaje de aprovechamiento físico de las bodegas (por metro cuadrado).

Para Jorge Scali (2010, página 83), los principales Indicadores de Satisfacción de los Clientes son los siguientes:

- Cantidad de reclamos. Diarios, semanales, mensuales, trimestrales, anuales
- Número de reclamos por área, departamento y por período
- Número de reclamos por empleados y por período
- Cantidades de devoluciones por día, semana, mes, trimestre, año.

Para Jorge Scali (2010, página 83), los principales Indicadores de Logística son:

- Número de entregas postergadas por período.
- Cantidad de pedidos a entregar por unidad promedio del recorrido (cantidad de paradas, kilómetros y tiempo)
- Cantidad de paradas involuntarias
- Porcentaje y monto de cobros

Para Jorge Scali (2010, página 84), los principales Indicadores de Compras y Proveedores son:

- Tiempo de entrega promedio por proveedor
- Total de días atrasados promedio por proveedor y por totales.
- Variaciones en precios de las cotizaciones y las órdenes de compra y las facturas
- Órdenes de compra sin cumplir por proveedor

2.5. Perspectivas

2.5.1. Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas. Son fáciles de medir, reflejan el resultado de reacciones pasadas. Ayudan a comprobar si la puesta

en marcha de la estrategia está contribuyendo a la consecución de la rentabilidad (Muñiz & Monfort, 2006, pág. 76).

2.5.2. Perceptiva Clientes

El cumplimiento de los objetivos financieros no sería posible si no se dispone de clientes satisfechos y fieles. Esta perspectiva es clave en la gestión estratégica, porque permite verificar hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos con los productos o servicios que la empresa ofrece (Muñiz & Monfort, 2006, pág. 80)

2.5.3. Perspectiva Procesos Internos

Al mismo tiempo, es muy difícil conseguir clientes satisfechos y fieles sino hay innovación y adecuación de los productos o servicios como de todos los procesos internos con respecto a las necesidades cambiantes del mercado, por lo que resulta de gran importancia que se identifiquen los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos clave permitirán entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos escogidos y permitirán satisfacer las expectativas de los clientes. (Muñiz & Monfort, 2006)

2.5.4. Perspectiva de Aprendizaje

Por otro lado, sólo las personas de la empresa con sus habilidades, conocimientos, actitudes serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes. Por ello las empresas deben invertir en su recurso humano a través de su capacitación permanente, como también potencializar los sistemas informáticos y tecnológicos. (Muñiz & Monfort, 2006)

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE NEGOCIOS UNIDOS DE COMERCIO NUDEC

3.1. Introducción a la Empresa

3.1.1. Generalidades

Tabla 10:

Generalidades de la empresa NUDEC

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Comercialización de artículos del hogar y línea blanca al por mayor y menor
RUC	1790005798001
DOMICILIO OFICINA NUDEC	Ave. 10 de Agosto No.54-70 y Villalengua
DIRECCIÓN BODEGA NUDEC	De los Robles E14-110 y de los Cardos
DIRECCIÓN UMCO FÁBRICA	Sincholagua OE1-141 y Avenida Maldonado
REPRESENTANTE LEGAL	Ing. José Luís Fernández

Fuente: Empresa NUDEC

La empresa de NEGOCIOS Unidos de Comercio NUDEC, fue inscrita en el Registro Mercantil con el No.178, tomo 23, el 7 de septiembre de 1962, con un número de matrícula de comercio 6319 del 20 de febrero de 1973.

La Empresa tiene como objeto principal la compra y venta de artículos nacionales y extranjeros, la importación y exportación de mercaderías y en general el comercio. Para el año de 1990 se efectuó una ampliación de su objeto que permitió la comercialización de otras líneas como: vajillas, cubiertos, artículos de servicios para mesa, juego de ollas de acero inoxidable entre otros, los cuales pueden ser de otra marca que no sea UMCO S.A; posteriormente la empresa NUDEC llega a un acuerdo comercial para poder importar y comercializar productos de la marca también colombiana VICTORIA como son: molinos manuales para granos y carne, molinos eléctricos, entre otros. También la empresa UMCO S.A constituyó otra empresa RAMITER SA que importa hacia Ecuador otros artículos que

no son producidos por UMCÓ como eléctricos menores, artículos plásticos y de marcas como RIMAX y REY.

En definitiva se puede decir que la empresa NUDEC se crea para descentralizar las actividades comerciales de la empresa UMCÓ SA en el Ecuador, con el objeto de satisfacer la demanda de sus productos tanto en la provincia de Pichincha y del resto del país tanto a las grandes cadenas como a comerciantes minoristas.

3.1.2. Accionistas

A continuación se muestran el cuadro de accionistas de la Empresa NUDEC

Tabla 11:

Accionistas de la empresa NUDEC

NOMBRES Y APELLIDOS	PARTICIPACIÓN
Inversiones Mitad del Mundo	88.31%
Ing. José Luis Fernández	12,69%

Fuente: Empresa NUDEC

3.1.3. Base Filosófica de NUDEC

Misión, Visión, Valores

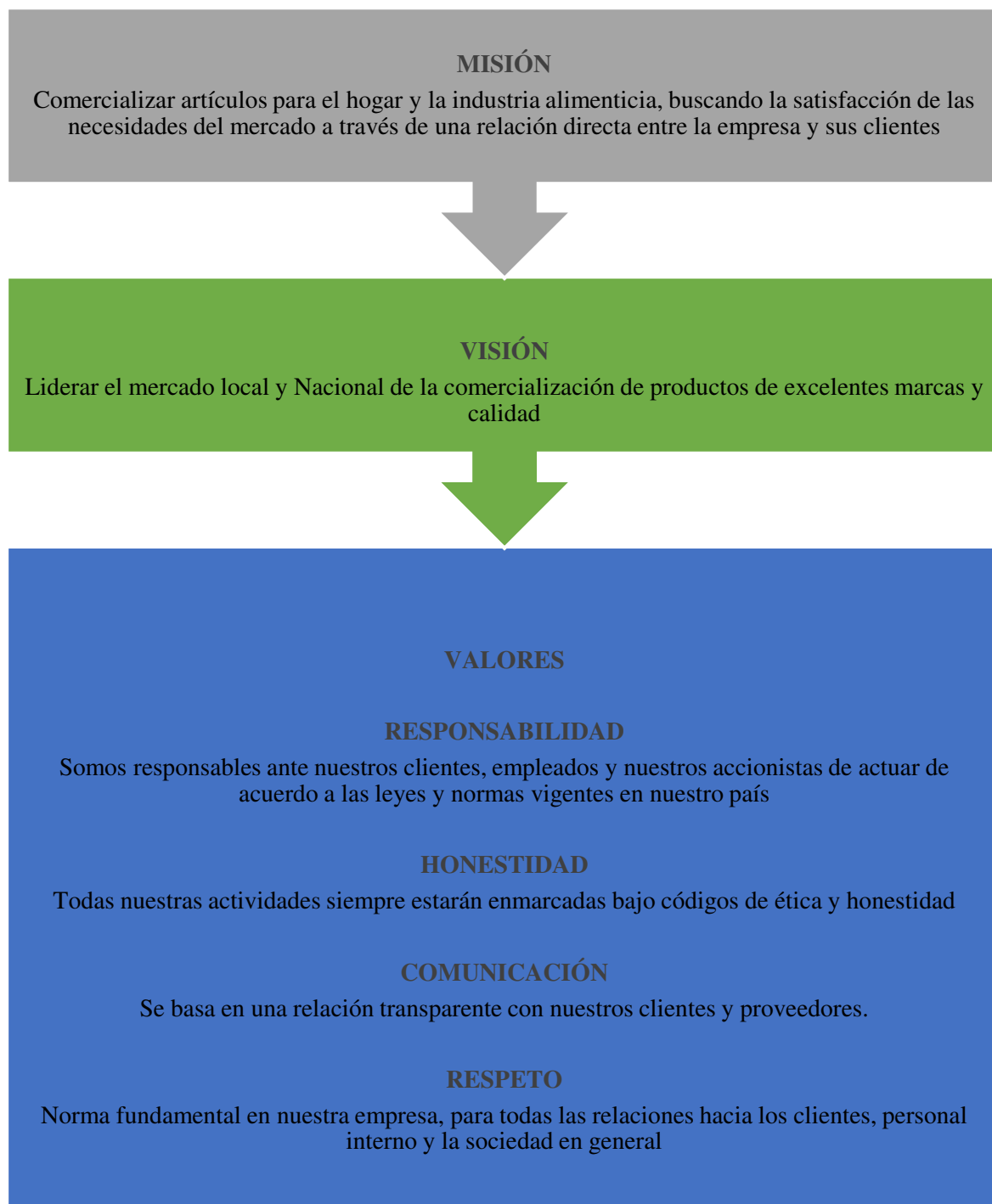


Figura 12: Misión, visión, valores

Fuente: NUDEC

Objetivos Corporativos



Figura 13: Objetivos Corporativos

Fuente: NUDEC

Estrategias de Ventas



Figura 14: Estrategias de ventas

Fuente: NUDEC

Estrategias de Marketing



Figura 15: Estrategias de Marketing

Fuente: NUDEC

3.1.4. Principales Clientes

Cadenas de Almacenes y Autoservicio

- Supermercado Mega Santa María.
- Almacenes Gerardo Ortiz
- Almacenes Montero

- Importadora Humval
- Supermercado Magda Espinoza
- Almacenes Rose

Distribuidores Mayoristas

- Distribuciones Reycal
- Almacenes Jiménez Norte
- Distribuidora Plastimaya
- Distribuidora Acuri
- Almacén Lourdes Jácome
- Distribuidora Paredes

Distribuidores Minoristas

Cerca de 350 puntos de venta (Almacenes, locerías, variedades)

Institucionales

- Instituciones de venta por catálogo y televisión
- Instituciones, asociaciones, entidades públicas y privadas

3.1.5. Línea de Productos

- Nuestras principales líneas son las siguientes:
- Línea de aluminio marcas UMCO & INDALUM
- Línea de electrodomésticos marca UMCO
- Línea de plásticos marcas el REY, RIMAX Y UMCO
- Productos varios, importados directamente como vajillas y servicios de mesa
- Línea en fundición de hierro, molinos de granos, carnes y planchas asadoras.

3.1.6. Competencia

Entre la competencia de la Empresa se puede enumerar las siguientes:

- Austro
- Hércules
- Indalro

3.2. Organización del Proceso de Comercialización de la Empresa

3.2.1. Estructura Organizacional

3.2.1.1. Organigramas

Organigrama Estructural NUDEC S.A.

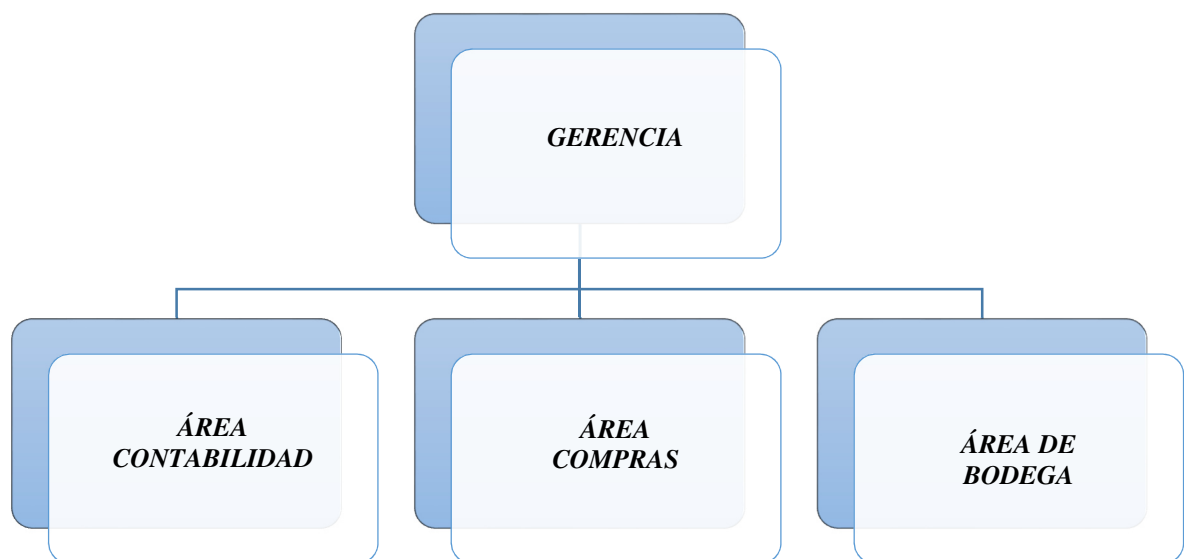


Figura 16: Organigrama Estructural

Fuente: NUDEC

Organigrama de Personal NUDEC S.A.

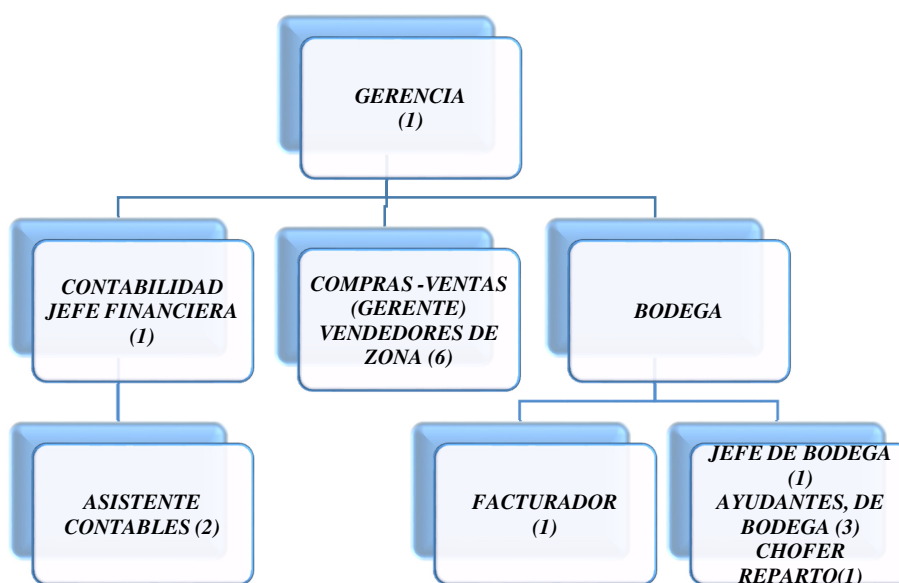


Figura 17: Organigrama de Personal

Fuente: NUDEC

3.2.1.2.Funciones y Procedimientos por Departamento

Ventas - Responsabilidades

1. Respetar la hora de ingreso a la oficina 8:00a.m., para lo cual se registrará en los documentos de ingreso y salida a través de la firma de cada uno de los que laboran, dentro de observaciones se incorporará cualquier novedad indicada con anterioridad por cada persona sea vía telefónica o personalmente, con la firma de responsabilidad de quien receptó el mensaje y que deberá ser sumillada y respaldada por el ejecutivo de ventas al momento de presentarse a la empresa.
2. Desempeñar cada una de las tareas asignadas con responsabilidad, puntualidad, honestidad y transparencia; en la forma, tiempo y lugares establecidos para cada uno. Es responsabilidad de cada Ejecutivo de Ventas estar al tanto de todas las disposiciones verbales o escritas que se entreguen por descuentos, promociones, nuevos productos; llevando una carpeta individual a fin de prestar atención a todas las instrucciones repartidas de forma individual o colectiva, sin que en ningún caso puede alegarse desconocimiento como disculpa para su incumplimiento.

3. Obedecer y guardar respeto a sus superiores Jerárquicos, tratando de mantener un ambiente laboral cordial.
4. Mantener una conducta intachable tanto dentro de la empresa como fuera de ella, visitar a los clientes con educación y respeto, mantener al cliente dentro de un rango jerárquico alto en el organigrama de la empresa.
5. Conservar su espacio de trabajo ordenado, mantener cada cosa en su lugar, especialmente en lo que respecta a implementos de oficina y archivo a fin de respetar a los demás miembros de la organización y mantener un control adecuado y oportuno de los implementos e información asignada a cada uno.
6. Utilizar durante la jornada de trabajo el uniforme proporcionado por la empresa propendiendo a su adecuada conservación.
7. Procurar el mejor aprovechamiento del material que le fuese facilitado para su trabajo.
8. Capacitarse en el manejo de los sistemas de información de la empresa.
9. Ser responsable de la calidad del trabajo o de la labor asignada.
10. Cumplir con todos los estándares mínimos de trabajos, producción, eficiencia y calidad que la empresa estableciere para cada asignación de trabajo.
11. El trabajador no podrá dejar sus labores inconclusas, si no puede continuar con sus labores diarias por imprevistos fuera a su alcance deberá reportarse a su jefe inmediato indicando oportunamente las gestiones pendientes especialmente con clientes, a fin de que estos no sean afectados.
12. No presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de sustancias estupefacientes. Así como tampoco introducir o consumir en las dependencias de la empresa bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes.

13. No divulgar por ningún motivo información pertinente y privada de la empresa. Mantener la información con estricta confidencialidad.
14. Cumplir estrictamente con las normas y procedimientos de operación, así como con las disposiciones de este reglamento.

Manual de Funciones

1. Asistir a la oficina en el horario señalado por la Gerencia, presentarse por lo menos dos días a la semana a partir de las 4:30 p.m. a fin de revisar información relacionada con servicio post venta a clientes.
2. Atender a las disposiciones emitidas por Jefes Superiores y concurrir sin demora a citas realizadas por los clientes en el lugar y tiempo que este lo demande si se trata de ventas, cobranzas o reclamos.
3. Velar por los valores a él entregados por parte de los clientes u oficina, es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas realizar el depósito inmediato de los valores cobrados en efectivo a fin de precautelar su integridad personal y los bienes de la empresa.
4. Informar inmediatamente de cualquier novedad o faltante en el pago efectuado por los clientes a fin de dar solución oportuna a los problemas.
5. Solicitar un reporte semanal a la persona encargada del manejo de cartera a fin de determinar los vencimientos y diferencias en pagos pendientes de clientes, reportando máximo a las 24 horas las diferencias encontradas por el Ejecutivo dentro del reporte a él entregado.
6. Entregar el reporte de ventas y de cobranza diariamente, a fin de conocer las observaciones que realizan los clientes en cada visita, en el reporte debe constar obligatoriamente **la firma del cliente**.
7. Los recibos de cobranza deben ser entregados en oficina a la persona del departamento de contabilidad a fin de que los valores sean entregados y detallados en la contabilidad

diariamente; el reporte debe estar debidamente llenado y por ningún concepto debe venir sin la firma de conformidad del cliente.

8. Es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas estar pendiente de las retenciones en la fuente emitidas por el cliente, estas deben ser receptadas en oficina máximo en cinco días laborables luego de emitida la factura, sea el comprobante original o vía fax.
9. Los pedidos de clientes deben estar debidamente firmados y aceptados por el cliente a fin de evitar devoluciones por mercaderías no solicitadas, lo pedidos deben estar debidamente llenados, en el deben constar todos los datos solicitados; es función del Ejecutivo de Ventas ingresar el pedido en el sistema de Contabilidad Automatizado con los descuentos y promociones, conforme a las disposiciones entregadas para clientes especiales o clientes en general; los pedidos tendrán en observaciones las estipulaciones de clientes ya sea en tiempo y lugar de entrega, o en especificaciones de productos deseados.
10. Es función de los Ejecutivos de Ventas revisar la demanda insatisfecha, coordinar con el cliente y con el Jefe de Bodega el despacho de los mismos, así como solucionar cualquier inconveniente que tenga su cliente por productos en mal estado, errores en facturación, diferencia en precios, descuentos no considerados; estos inconvenientes no deben superar las 48 horas de atención.
11. Entregar en máximo 24 horas los soportes de notas de crédito a fin de emitir el documento para los clientes conforme a la venta emitida.
12. Es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas visitar y controlar la cartera de clientes a él asignada, estos clientes deben estar debidamente registrados en la base de datos de la empresa, es el Ejecutivo de Ventas quien mantiene la relación directa con el cliente por la empresa, y quien está obligado a reportar cambios de dirección, teléfono, actualizaciones de RUC.
13. Deberá presentar una vez al mes un reporte de investigación de mercado donde se detallen los productos de alta rotación de la empresa con los de la competencia, considerando

precios, incursión de nuevos proveedores, calidad, descuentos y promociones de la competencia.

14. Para el ingreso de nuevos clientes, deberá considerar las disposiciones de cartera que especifican, llenar la solicitud de crédito con todos los datos claros, retirar de los clientes los debidos documentos de soporte que sustenten ser sujeto de crédito con el aval de la letra de cambio firmada por el cupo de crédito asignada al mismo. Es importante además que se considera que las tres primeras compras deben ser de contado.
15. Respetar la normas dispuestas por cartera y contabilidad, considerar que ningún cliente podrá ser ingresado al sistema contable si la copia del RUC, CI o pasaporte no se encuentran dentro de los documentos soportes de apertura de crédito.
16. Considerar el momento de retirar devoluciones de clientes que los productos devueltos no pasen de los quince días de facturados y que estos reclamos sean únicamente por productos en mal estado que tienen daños de fabricación o han sufrido averías en el embalaje o despacho.
17. Las muestras que retire de oficina debe llevarlas con una nota de entrega de productos debidamente firmada y no puede retenerlas por más de 72 horas.
18. Promulgar a los clientes los memos entregados por oficina sobre descuentos, promociones, artículos nuevos; de forma verbal o escrita conforme a los requerimientos de cada cliente, señalando claramente los porcentajes, fechas, códigos de barra, unidades de empaque.

Funciones y Procedimientos de Crédito y Cobranzas

Archivo

1. Están dentro de las funciones de cartera realizar el archivo de toda la documentación de la empresa en cuanto a clientes, ventas, ingresos de caja, guías de remisión, pedidos, hojas de ruta, circulares que se encuentran relacionados con clientes; además circulares internas, carpetas anuales de cierres contables, y una vez al año de archivar debidamente

en cartones con hojas detalladas que informen todos los registros guardados en el archivo de bodega, como sustento legal para cualquier auditoria laboral o tributaria.

2. Se sobre entiende que es la encargada de recuperar todos los documentos pre impresos a fin de que ocupados y anulados sean ordenados numérica y cronológicamente dentro de las diferentes carpetas empleados ya sea por mes o por zona de vendedor.
3. Los archivos de clientes deben contener todos los requisitos solicitados desde el año 2003, disposición que se ha expuesto por reiterados ocasiones verbalmente, las carpetas deben contener: RUC o CI del cliente, hoja de solicitud de crédito (obligatoria para todo cliente) pues puede ser incluida únicamente como dato informativo, garantías en caso de haberse obtenido, certificados y demás respaldos que deberán tener codificación conforme al sistema computarizado y estar archivadas de acuerdo con cada zona existente.
4. El archivo de documentos incluye a los respaldos enviados por la zona de Santo Domingo.
5. El momento de realizarse una auditoria de archivo y de confirmar que no se cumple con lo antes dispuesto se realizará un descuento a la persona encargada de \$0.10 por cada documento incompleto o carpeta de cliente que no contenga los requisitos descritos.

Atención Telefónica Clientes

1. Al ser la persona de Cartera quien tiene una relación cercana con el cliente, esta debe ir encaminada a dar respuesta inmediata a los clientes en temas de notas de crédito y devoluciones ya que muchos clientes atajan el pago por problemas que no han tenido respuesta oportuna o confiable de ventas o despachos.
2. Es importante que se maneje en EXCEL un control en un CRM básico de los reclamos que presentan vía teléfono los clientes, es decir la fecha del reclamo, el código del cliente, problema, tiempo que viene con el problema; datos que deben ser concisos pero que ayudarán a mantener un mejor manejo y sobre todo tratar de alcanzar una satisfacción con el cliente.

3. Mientras el cliente acude a oficina por reclamos de productos, retraso en pedidos, el cliente debe ser atendido con cordialidad, se debe buscar para él una respuesta favorable y amigable, los problemas por los cuales se ocasiono molestias al cliente él no tiene por qué saber, nuestros problemas internos deben ser solucionados dentro de oficina.
4. Deberá presentar cada fin de semana un reporte de los reclamos de clientes, el incumplimiento de este requerimiento tendrá un descuento de \$1.00 por reporte.

Apertura de Clientes

1. Al ingresar nuevos clientes al sistema se deben conservar los parámetros que existen y que están plenamente especificados, se debe mantener secuencia en el código, las zonas, la cuenta contable, aspectos que son de vital importancia para una correcta operatividad del sistema.
2. Al ingresar un cliente que presenta la **cédula de identidad** como respaldo para facturación, se lo debe registrar en calidad de consumidor final, si recordamos el requisito primordial para que un sujeto pasivo tenga derecho a crédito tributario este es el **RUC**, a fin de llevar un control individualizado de cada cliente para el manejo de cartera, el cliente puede tener el código individual, sus datos individuales, pero el **RUC deberá ser 9999999999999999**.
3. Los datos en el sistema de cada uno de los clientes deben ser llenados en su totalidad, topes de crédito en dos años que está el sistema en marcha ya debieron haberse llenado, corregido absolutamente todos los clientes en cuanto a días de cobranza; todos estos datos son de vital importancia para que el sistema sirva como una herramienta de control interno y al momento de obtener los reportes de cobranza estos estén enmarcados en la realidad de nuestro negocio.
4. Quien ingresa los datos de clientes es la responsable de exigir al personal de ventas que se realicen las actualizaciones de direcciones y teléfonos de los clientes ya que estos datos evitan que se entreguen mercaderías en lugares no solicitados y que se maneje la logística de despacho de la manera correcta, además se cumple con los requisitos de facturación impuestos por nuestro ente de control el SRI.

5. Es parte del ingreso de nuevos clientes, modificación de datos de cartera el enviar los soportes de estos cambios a bodega, al no contar con un sistema en red, estos datos deben ser cambiados también en bodega para que los efectos puedan surtir en ambos sistemas.

Apertura de Nuevos Artículos

1. Los artículos mantienen la misma política en cuanto a continuidad en parametrización que clientes, en esta base de datos se debe mantener lógica para abrir nuevos códigos, es importante observar como se ha venido manejando hasta el momento esta codificación.
2. Desde el año 2004 se ha exigido verbalmente que se cumpla con la codificación de código de barras de todos los artículos; estos datos son de vital importancia al momento de incorporar lectores de códigos, cambio tecnológico que permitirá un control automatizado de inventario y disminución en el proceso de despachos, así como también disminuirá notablemente los errores en ingresos, egresos y tomas físicas.
3. Es importante que se observe en el ingreso de los artículos de las familias a las cuales pertenece, esto es importante para los reportes de análisis gerenciales.
4. Se deben llenar en todos los artículos el stock mínimo, estos se pueden obtener en base al promedio de ventas o mejor aún de pedidos de clientes en meses anteriores, a fin de poder cumplir con la demanda de nuestros clientes.
5. Al igual que con los datos de clientes, la persona que tiene a cargo la responsabilidad de estos datos debe enviar a bodega y coordinar con el Jefe de Bodega para que los datos existentes en oficina concuerden con los registrados en bodega.
6. Al efectuarse una auditoria de clientes y artículos, de encontrarse datos que no cumplan con todos los requisitos previstos se efectuará en descuento a la persona encargada de \$0.05 por cada cliente o artículo que no tenga los requisitos, en caso de reincidir en otra revisión el mismo cliente o artículo tendrá un recargo de \$0.10.

Control de Cartera

1. Semanalmente se debe realizar un análisis minucioso de los comprobantes de clientes que se encuentren pendientes, el sistema lo maneja en la carpeta de clientes, en estos datos no deben presentarse valores negativos o notas de crédito por aplicar, al conciliar semanalmente esta cuenta y sobre todo al 30 de cada mes se va a permitir que los datos en comisiones sean correctos ya que el pago de estos valores se registra en base a la factura cobrada en su totalidad.
2. Los clientes más susceptibles en el manejo de cobranza son Comercial Mery, Mega Santamaría, Magda Espinoza, almacenes de cadena; estos clientes deben tener un soporte continuo de cartera para el registro de datos correctos y oportunos en el sistema.
3. Al momento de imprimir los datos de saldos de cartera, antes de entregar al vendedor, se debe considerar los valores de clientes que tienen el mismo valor neto y pendiente de pago, la persona de cartera deberá resaltar e indicar al vendedor que las retenciones de esas facturas no han sido registradas en nuestro sistema a fin de controlar que se cumpla con las exigencias del SRI, este es un proceso que lo debe hacer como persona de control, obviamente exigiendo también al vendedor que revise siempre estas condiciones.
4. Al momento que se realice una revisión de los reportes entregados a ventas y que no se encuentren resaltados los valores por retenciones no recuperadas se incurrirá en un descuento de \$0.5 por cada reporte a la persona de cartera.
5. Es responsabilidad de la persona de cartera hacer un seguimiento hasta el cobro de los valores que no se han recuperado en más de 90 días y presentar un informe de la cartera problema una vez al mes.

Control de Inventario

1. La persona encargada de la toma física de inventario inicia su responsabilidad con la toma de estos datos en la bodega de la empresa, esta actividad es un proceso en el cual luego del conteo realiza la revisión en el sitio con el Jefe de Bodega de sobrantes y faltantes, los mismos que antes de ser presentados en oficina deben ser debidamente analizados, las

causas de estas diferencias pueden ser cruces de artículos o falta de registros de devoluciones de compras y ventas.

2. El informe de inventario debe ser presentado debidamente cuadrado al final de cada mes, además debe realizar en una hoja de EXCEL, el ajuste de ingresos y egresos.
3. Cada vez que la persona realiza las visitas para control de inventario en la Bodega al mantener contacto directo con el Jefe de este Departamento, es la encargada de revisar y exigir que el archivo de los documentos que se encuentran en bodega estén debidamente manejados y que existan los sustentos correctos de devoluciones.
4. Es importante que se revise también el estado de las devoluciones de clientes y proveedores que han quedado pendientes, el tiempo de respuesta y las observaciones por las cuales no se ha procedido con las soluciones a clientes.

Recibo de Respaldos de Compras

1. Al recepcionar las facturas de los gastos realizados en la empresa, la persona que recibe la documentación de respaldo deberá considerar que todos los datos de la factura estén debidamente llenados y que los documentos cumplan con los requisitos de facturación dispuestos por el SRI.
2. Las facturas para dar derecho a crédito tributario deberán contener si están emitidas a nombre de la empresa NEGOCIOS UNIDOS DE COMERCIO S.A., el número del RUC, la fecha de emisión, dirección y teléfono; por ningún motivo los datos pueden contener enmendaduras, tachones o borrones y peor aún alteraciones numéricas o de cantidad, ya que cualquiera de estas circunstancias la vuelven inválida como sustento de crédito tributario.
3. En el caso de realizar las liquidaciones de compra sea a proveedores que no disponen de RUC o por Reembolso de Gastos, los respaldos que sustentan el gasto deben estar emitidos a nombre de la persona que efectuó el gasto, su número de CI, dirección y teléfono, de lo contrario no se puede proceder con la emisión de la liquidación.

4. El momento de registrar los datos en la Liquidación de Compras se debe entender que los Gastos No Deducibles no serán reportados dentro de la liquidación, estos únicamente se agruparán y al final de cada mes se hará un listado de los gastos en Excel para que se registró únicamente en la contabilidad.
5. En el caso de haber un préstamo de caja chica para documentos al personal de la empresa, estos no pueden constar en la Liquidación de Compras, este documento únicamente se emite como soporte de reembolso hechos por un tercero a nombre de la empresa, bajo ningún concepto por préstamos; estos datos deberán ir en un documento de soporte aparte para realizar el egreso de efectivo.

Pedidos de Clientes

1. Debe ingresar los pedidos de la zona de Santo Domingo en el sistema para que estos se impriman y se envíen diario a bodega, esta información debe estar lista máximo hasta las 10am hora en la que el personal de ventas debe haber cumplido con el ingreso de datos.
2. Antes de que se envíe los pedidos, la persona encargada de cartera debe revisar que el cliente no esté en mora, además considerar los cupos de crédito de los clientes, para esto, ningún pedido puede ser enviado a bodega sin la firma de aprobación de cartera.
3. Al momento que se revisan los pedidos es importante también que se considere sobre todo en clientes especiales descuentos promocionales y de contado que pueden ser omitidos por el personal de ventas.
4. Los pedidos deben ser enviados vía correo electrónico apenas se ingresan los datos en la oficina, si vienen más pedidos estos serán ingresados y se puede enviar vía correo electrónico nuevamente información a las 12:30 y a las 5:30 p.m.; estos pedidos deberán llegar impresos al siguiente día a bodega.
5. Como se envía la información de manera electrónica, se debe revisar que en observaciones se especifique pedidos de clientes puntuales y descuentos para que Bodega conozca cualquier novedad a tiempo. Los descuentos generales de clientes y

promociones existentes, deben ser informadas a cada ejecutivo para el ingreso de esta información en el sistema.

6. Se ha solicitado por seis meses aproximadamente que se anulen los pedidos no enviados a clientes a fin de que la demanda insatisfecha pueda ser analizada y que los datos del sistema sean correctos para poder operar ventas con la opción de no despachar si el stock es negativo, la cancelación de pedidos debe realizarse por lo menos cada quince días.

Registro de Ingreso y Salida del Personal

1. Es la persona encargada de realizar las hojas de registro de ingreso y salida del personal, la hora de ingreso son las 8:00a.m. con un tiempo de 10m máximo de retraso.
2. El personal de ventas debe presentarse dos veces por semana en las tardes, tiempo en el cual debe realizar control de devoluciones y demanda insatisfecha.

Hojas de Visitas Clientes

1. Debe recibir todos los días conjuntamente con los pedidos de cada zona, el reporte de visitas de clientes debidamente llenados, estos documentos deben ser archivados en una carpeta para cada zona a fin de semanalmente realizar un control de quejas, reclamos y sugerencias de clientes.
2. Además de los reportes de visitas, los ejecutivos deben tener en sus archivos los documentos de registros de cobros en el cual se determinan los números de ingresos y las firmas de los clientes.

Funciones y Procedimientos de Pedidos, Preparación, Despacho, Facturación y Devoluciones

Pedidos, Preparación y Despacho

Los distintos clientes de NUDEC S.A. realizan los pedidos a ventas por distintas vías ya sea fax, Internet, teléfono, o directamente con los vendedores los mismo que son receptados y luego evaluados según **Procedimiento de Aprobación de Pedidos**.

El vendedor registra el pedido en el sistema con número fecha, **dirección de entrega**, hora y monto, elabora la remisión conforme al pedido, respetando las **unidades de empaque** de cada producto. En el caso de cadenas deberá incluir la fecha y hora de entrega.

El Auxiliar de Cartera e Inventarios envía vía correo electrónico el archivo con todos los pedidos ingresados a bodega para que sean actualizados en el sistema y se proceda a su elaboración, debiendo confirmar la recepción de archivo por bodega, adicionalmente, envía una copia impresa de todos los pedidos recibidos.

El jefe de bodega registra los pedidos recibidos en forma secuencial y con la respectiva fecha y hora de recepción para control de tiempos de despacho y secuencia numérica, en el caso de faltar la secuencia, el Jefe de Bodega informará a ventas. Entrega al personal los pedidos para su preparación, la bodega dispone de 16h laborables para la preparación del pedido desde el momento en que ventas entrega el pedido.

El personal de bodega, ubicará los productos en la jaula de preparación asignada por el responsable de bodega, **revisando uno por uno los ítems** del pedido, confirmando la descripción, la cantidad y la unidad de empaque de cada producto. Terminada la elaboración del pedido firma y entrega al responsable de bodega con las novedades encontradas en relación a las cantidades despachadas.

Ubicados los productos según el pedido en la jaula de preparación por el personal de bodega, el responsable de bodega revisará **ítem por ítem** (incluido repuestos) confirmando la descripción, la cantidad y la unidad de empaque de cada producto, firmará el pedido con las cantidades a despachar, **además debe constar el número total de cajas y bultos**

despachados, entendiéndose como bultos las cajas de los productos que se embalan en la bodega (calderos industriales, repuestos)

Con el pedido verificado y firmado el Jefe de Bodega procederá a elaborar la factura correspondiente.

Los productos que no hay en stock al momento de la preparación del pedido, serán solicitados al proveedor quien revisará lo que está en proceso de producción y confirmará la hora de entrega, lo que definitivamente no se despacha, conforma la demanda insatisfecha; el Jefe de Bodega deberá informar diariamente, cual fue el resultado de la demanda insatisfecha para realizar las correcciones del caso.

El Jefe de Bodega contratará el transporte que brinde las garantías necesarias y se ajuste a las tarifas aprobadas por Gerencia General. Los fletes que sobrepasen el valor aprobado necesitan autorización previa de Gerencia General

Los camiones permanecerán afuera de la fábrica y solo podrán ingresar al momento de ser cargados (uno a la vez).

Con las remisiones correctamente llenas, y **los pasillos de circulación libres de cajas** se procederá a la carga del camión para lo cual el Jefe de Bodega se ubicará en la puerta frontal de la bodega y verificará uno a uno los productos que son cargados en el camión.

Una vez terminada la carga del camión y cuadrado el número total de cajas con el transportista, cerrar el camión y procederá a sacarlo de las instalaciones de la empresa mientras se realiza la guía de transporte (si es el caso) y se entregan los documentos respectivos

El responsable de la bodega llenará la guía del transporte en la cual debe constar el número de la remisión con su respectiva factura y el número de cajas y bultos despachados. La suma de todas las cantidades debe coincidir con las cuadradas previamente.

El responsable de la bodega firmará la guía de transporte junto con el transportista y hará firmar la primera copia de la remisión al transportista para el archivo de la bodega

Entregar al transportista el original de la factura, el original y la copia celeste de la remisión, el original de la guía de transporte; en el caso de cadenas se entregara también la primera copia de la factura, la orden de compra y el turno.

El responsable de la bodega archivará las remisiones en forma secuencial

El personal de bodega, el responsable de bodega y el jefe de bodega están en la obligación de verificar el estado de las cajas de los productos despachados, evitando que sean enviados a los clientes productos en mal estado.

Elaboración de la Factura

El Jefe de Bodega con la remisión procede a la generación de la respectiva factura, para esta ser entregada al transportista.

Coordinar Recepción del Producto

El asistente de facturación es el encargado de coordinar con los clientes de cadena la fecha de despacho y entrega del pedido.

Para los clientes que no son de cadena los responsables en coordinar el despacho y recepción del pedido son el gerente de ventas y/o el asistente de facturación el cual coordinara con el jefe de bodega la fecha de despacho y entrega del pedido.

Gestionar Demanda Insatisfecha

El Jefe de Bodega es la persona encargada de realizar el seguimiento de la demanda insatisfecha, para lo cual tiene que realizar un reporte en el que registre todos los productos que no se han podido despachar por cliente.

El seguimiento del reporte de demanda insatisfecha el Jefe de Bodega lo debe realizar con una periodicidad semanal en la cual verificara si ya es posible despachar los productos que quedaron pendientes, para realizar su respectiva facturación; siempre y cuando el envío de dicha factura sea rentable.

Devoluciones

El Jefe de Bodega recibirá, en el sitio destinado a devoluciones, de cada uno de los transportistas, los productos que los clientes envían, verificando el número y estado de las cajas. El cliente deberá enviar el documento de reclamo respectivo sin el cual no se recibirá la devolución.

Todos los días miércoles el Jefe Administrativo-Financiero acudirá a la bodega para verificar las devoluciones receptadas y valorar el estado de los ítems (primeras, segundas y bajas) para la elaboración de los reingresos a bodega respectivos y las notas de crédito a los clientes.

El responsable de la bodega, archivará secuencialmente la copia rosada de los reingresos elaborados, cuando la devolución corresponda a los clientes en consignación, el reingreso debe ser entregado inmediatamente al Jefe de Bodega.

Los productos de devolución verificados y que correspondan a primeras, se percharán inmediatamente, los que correspondan a segundas se pasarán a la bodega de segundas.

El cliente debe verificar con el transportista el estado de los productos al momento de la entrega y firmar la aceptación, en el caso de existir daños en los productos a causa de golpes o mala manipulación de los mismos debe informar en la guía de remisión y no debe recibir dichos productos, el valor de estos daños se cargará al transportista.

Consignaciones

Realizado el despacho de los ítems a consignación, las remisiones son ingresadas al sistema por el Jefe de Bodega.

En el caso de devoluciones, con el reingreso respectivo el jefe de bodega realizará la digitación respectiva al sistema.

Características del Proceso

Responsable

El responsable directo del cumplimiento de este procedimiento es el jefe de bodega. Para el debido cumplimiento, deberán coordinar conjuntamente con los jefes de las secciones y departamentos que forman parte de todo el proceso.

Requisitos de Entrada

- El documento respectivo de entrega de productos correctamente lleno
- Los productos correctamente clasificados y ordenados

Requisitos de Salida

- Documento de entrega con las firmas respectivas
- Registro del documento en el sistema

Indicadores de Gestión y Control

Eficiencia

La eficiencia del proceso, estará en función del cumplimiento de los horarios acordados para la entrega de los productos y el ingreso correcto y oportuno de todos los productos en el sistema.

4. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

4.1. Diagrama Causa - Efecto

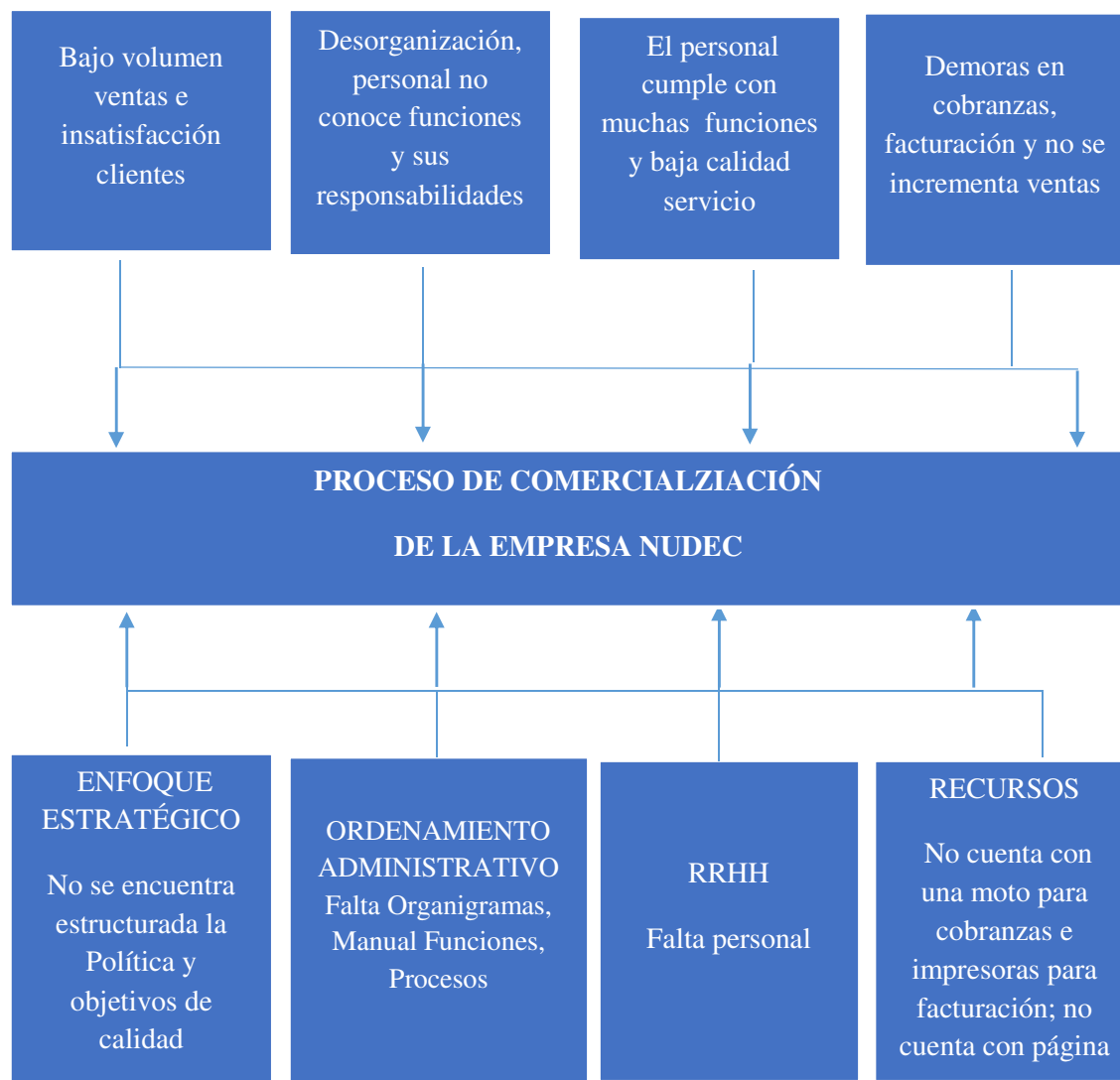


Figura 18: Diagrama de Causa y Efecto

4.2. Cadena de Valor NUDEC

4.2.1. Actual



Figura 19: Cadena de Valor

Fuente: NUDEC

4.2.2. Propuesta de la Cadena de Valor NUDEC



Figura 20: Propuesta Cadena de Valor

4.3. Mapa de Procesos NUDEC

4.3.1.Actual

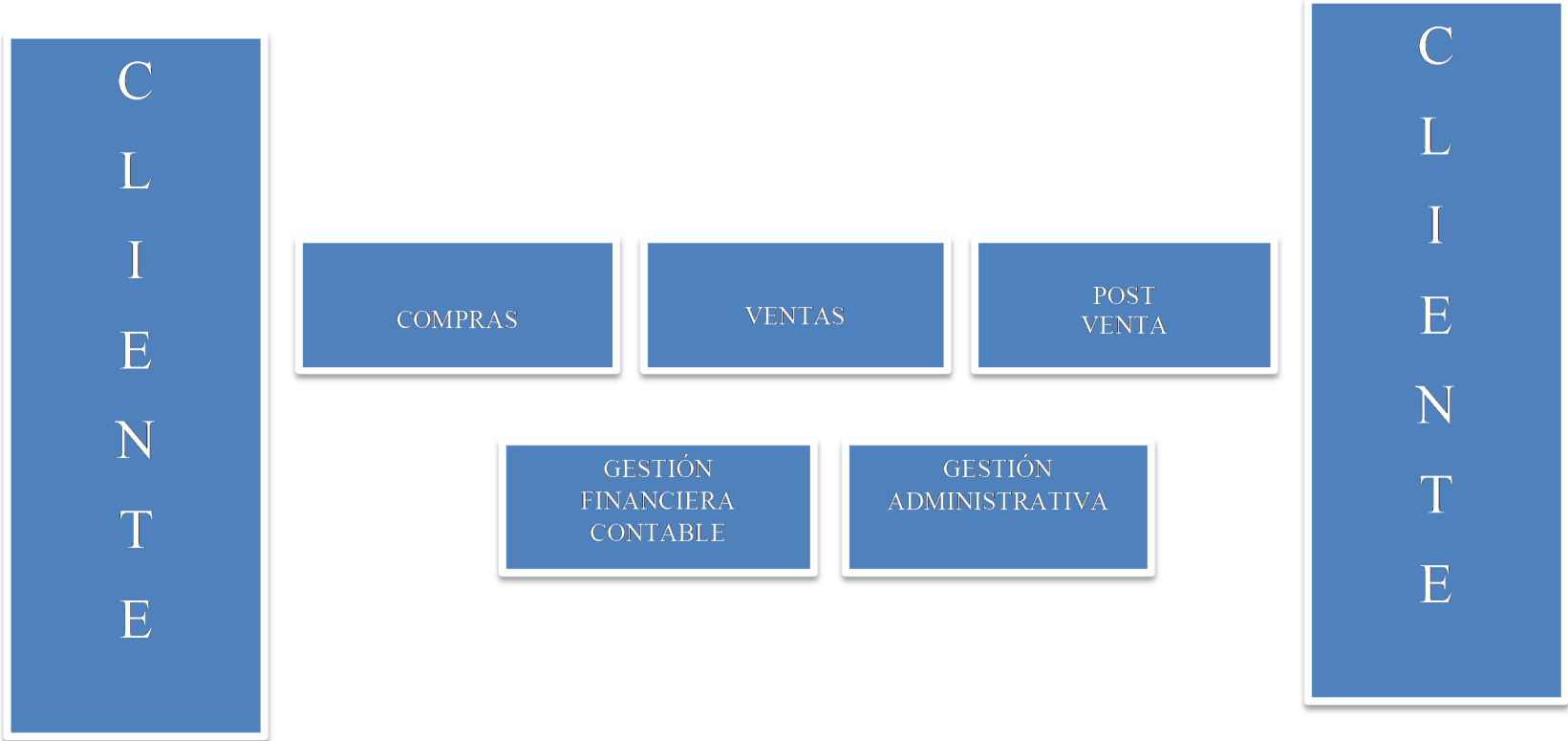


Figura 21: Mapa de Procesos
Fuente: NUDEC

4.3.2. Propuesta Mapa de Procesos NUDEC

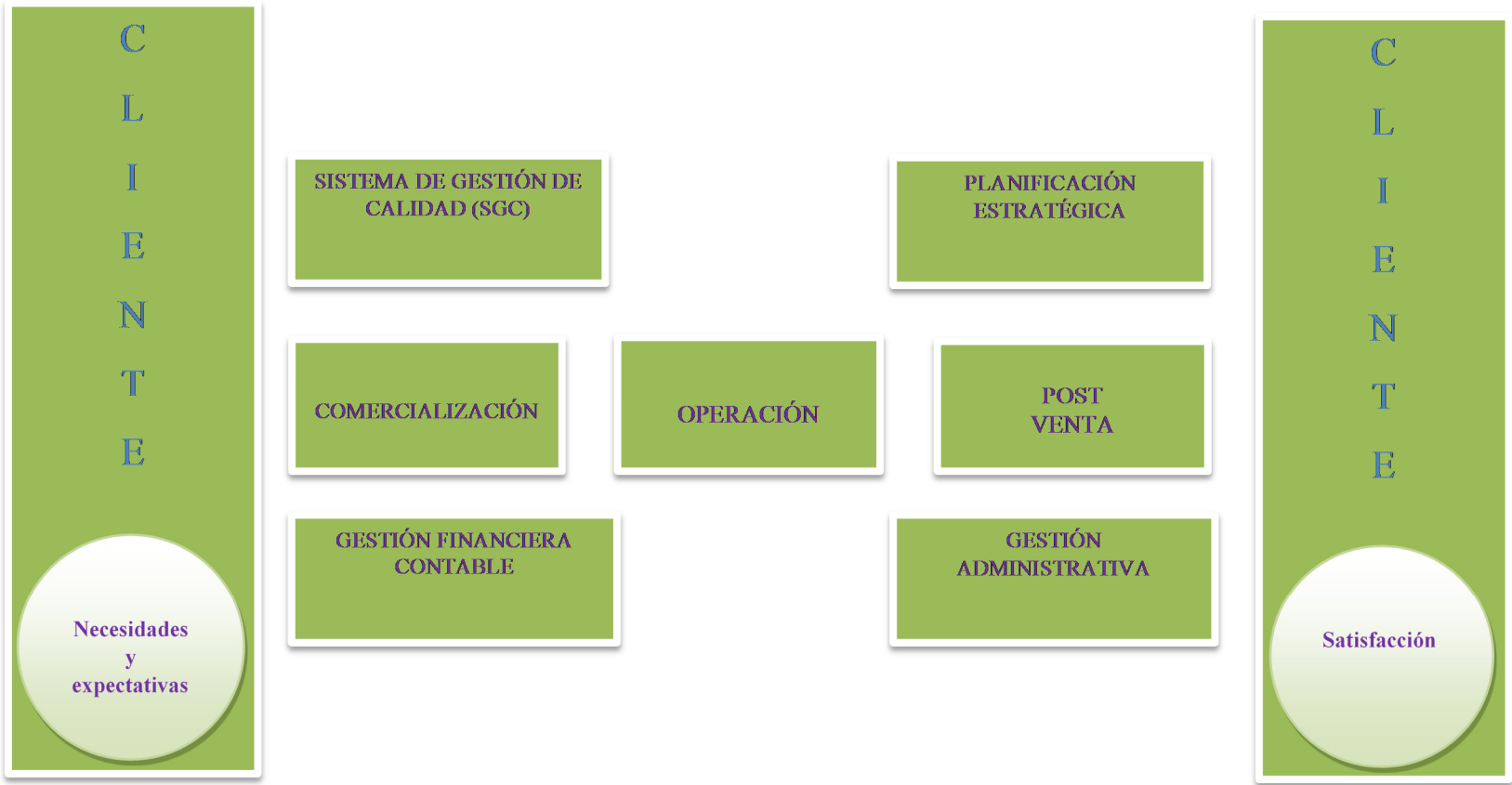


Figura 22: Propuesta Mapa de Procesos NUDEC

4.4. Diagrama de los Procesos Operativos de NUDEC

Fujo Actual del Proceso de Comercialización

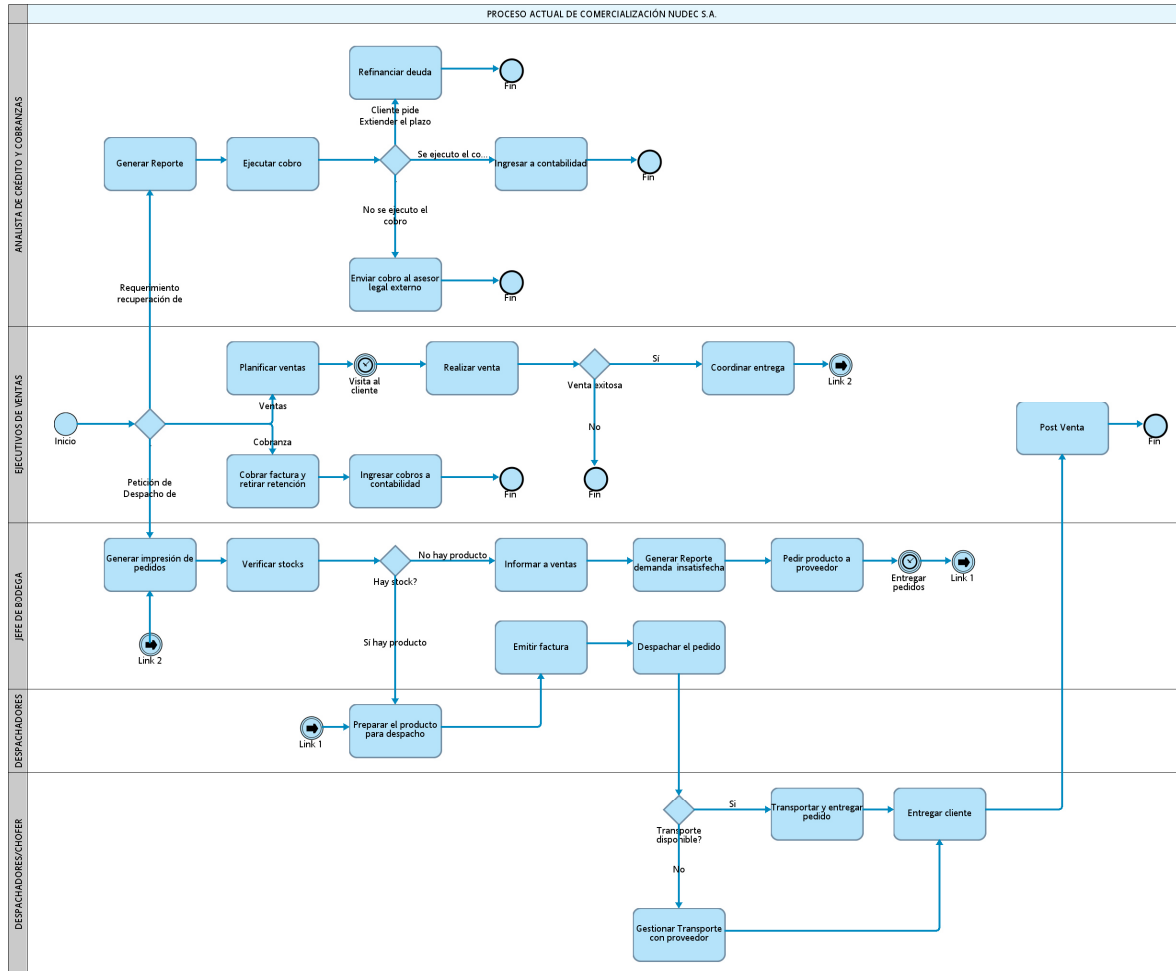


Figura 23: Proceso de comercialización actual - Herramienta: BPMN blueworkslive

Fuente: NUDEC

4.5. Propuesta de Flujo Diagramación de los Procesos Operativos de NUDEC

4.5.1. Proceso de Comercialización

El proceso de comercialización tiene tres subprocesos a continuación citados:



Figura 24: Subprocesos del proceso de comercialización NUDEC

Flujo del Subproceso de Compras

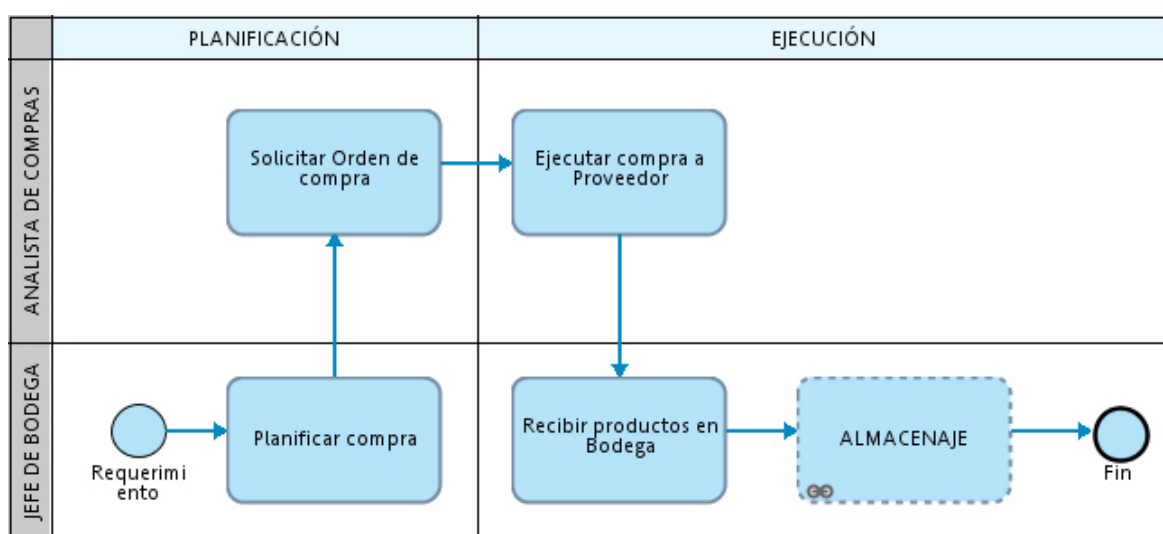


Figura 25: Propuesta de Diagramación del Subproceso de Compras - Herramienta: BPMN blueworkslive

Flujo del Subproceso de Ventas

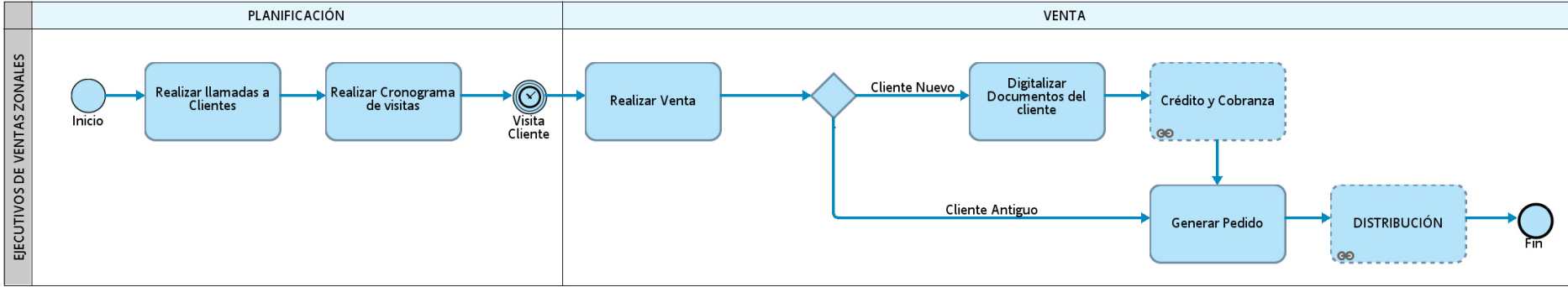


Figura 26: Propuesta de Diagramación del Subproceso de Ventas - Herramienta: BPMN blueworkslive

Flujo del Subproceso de Crédito y Cobranzas

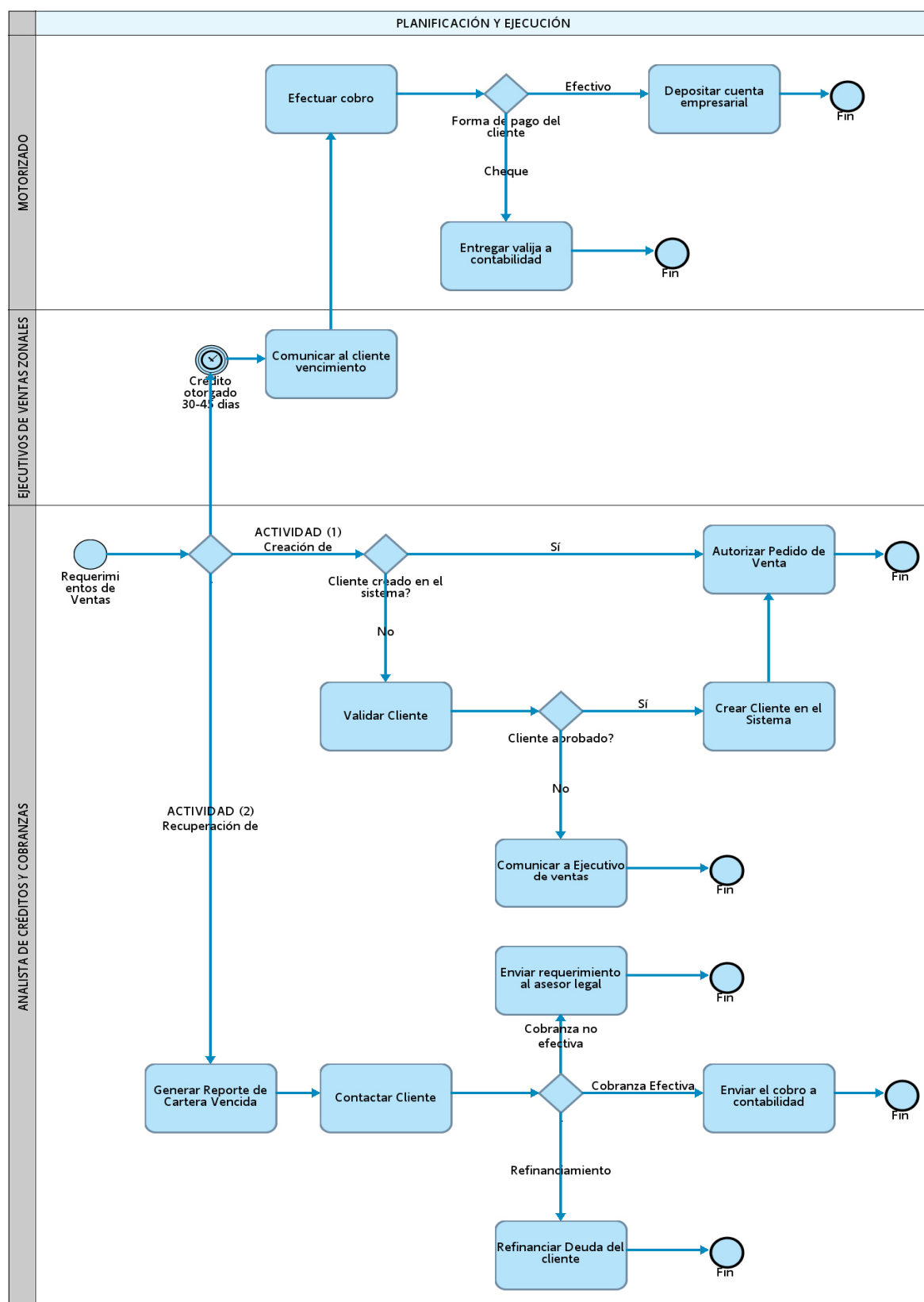


Figura 27: Propuesta de Diagramación del Subproceso de Crédito y Cobranzas - Herramienta: BPMN blueworkslive

4.5.2. Proceso de Operación

El proceso de operación tiene dos subprocesos a continuación citados:

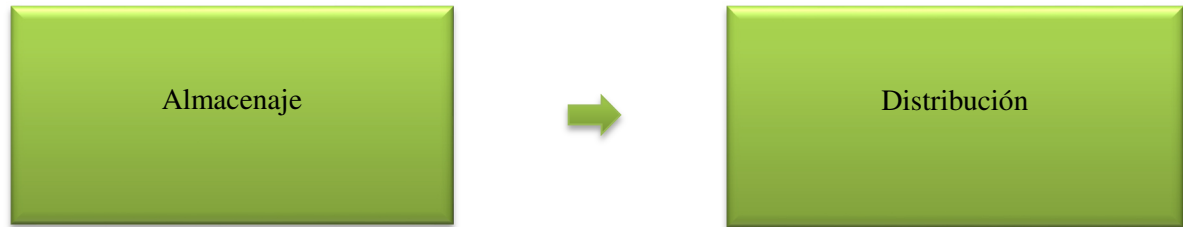


Figura 28: Subprocesos del Proceso de Operación NUDEC

Flujo del Subproceso de Almacenaje

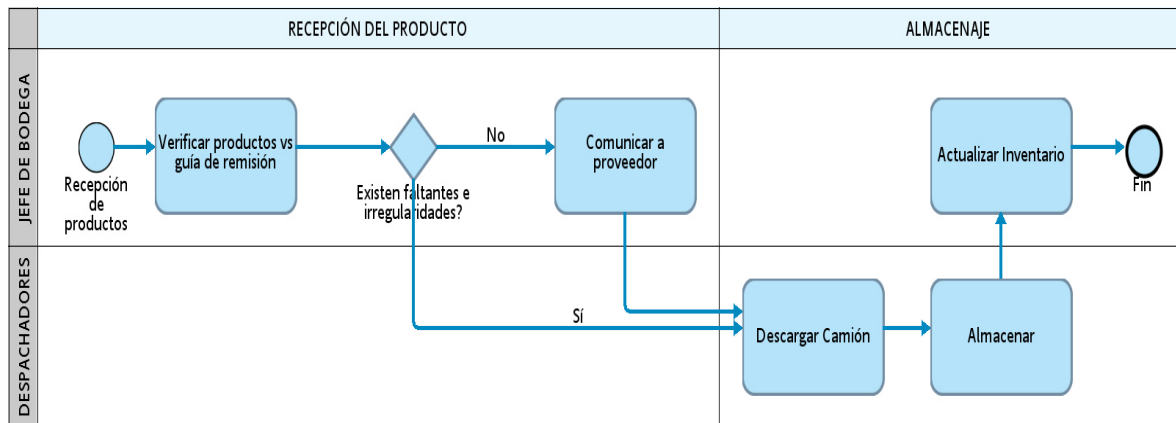


Figura 29: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Almacenaje NUDEC

- Herramienta: BPMN blueworkslive

Flujo del Subproceso de Distribución

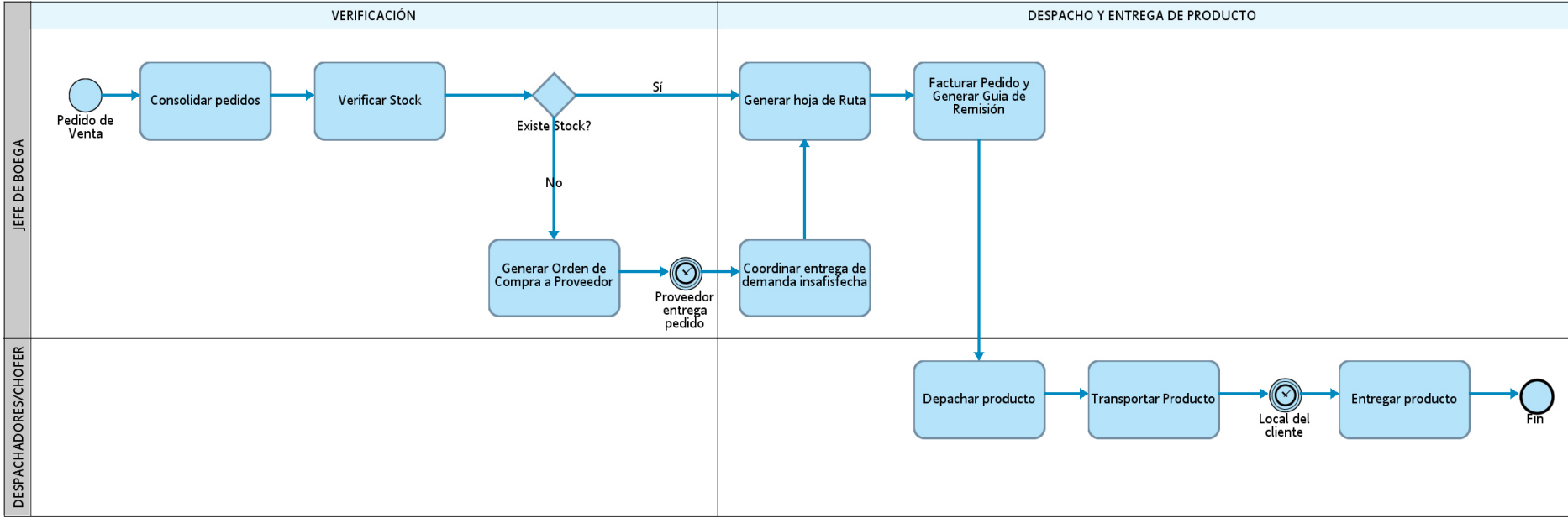


Figura 30: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Distribución NUDEC - Herramienta: BPMN blaworkslive

4.5.3. Proceso de Post Venta

El proceso de post venta tiene dos subprocesos a continuación citados:



Figura 31: Subprocesos del Proceso de Post Venta NUDEC

Flujo del Subproceso de Servicio al Cliente y Garantías

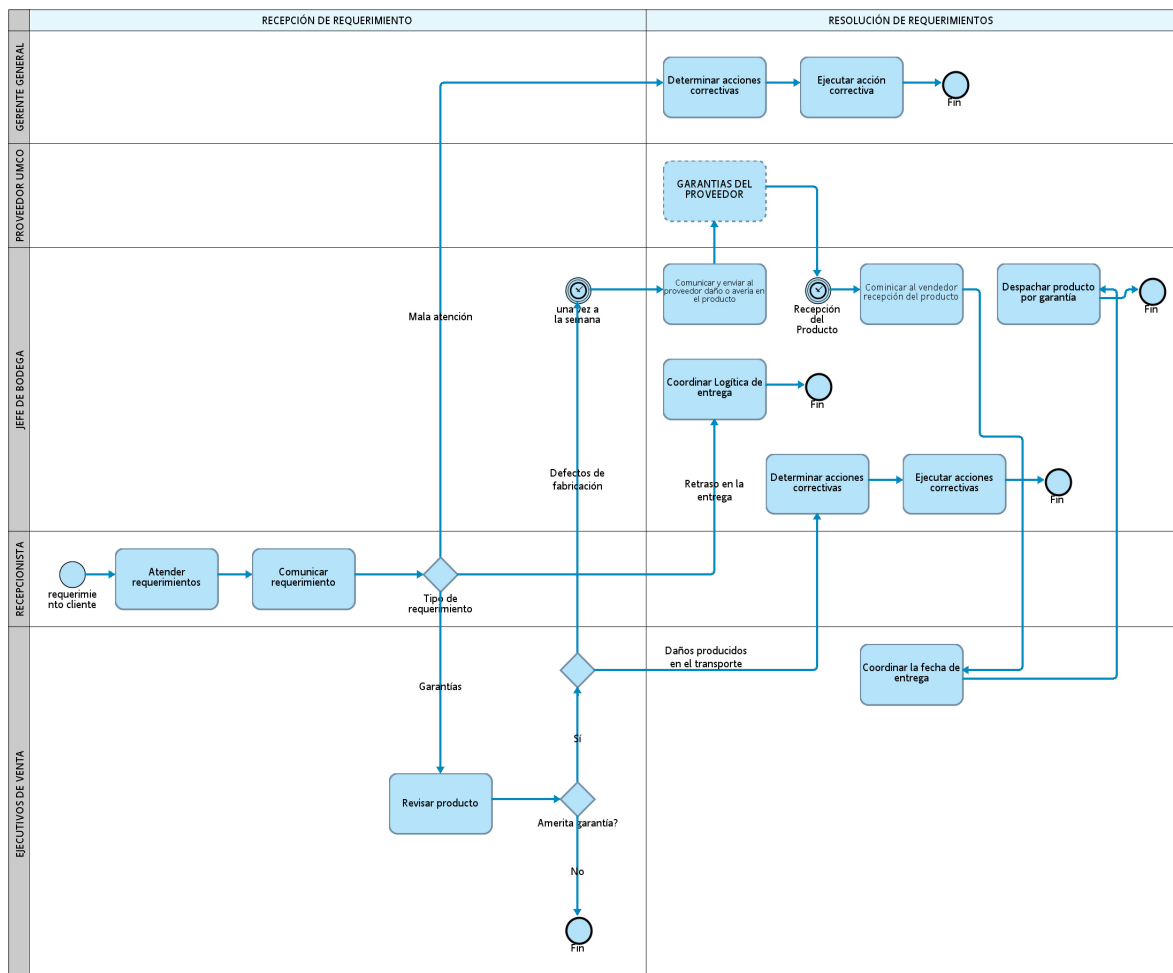


Figura 32: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Servicio al Cliente y Garantías NUDEC - Herramienta: BPMN blaworkslive

Flujo del Subproceso de Seguimiento y Control de Funcionalidad del Servicio

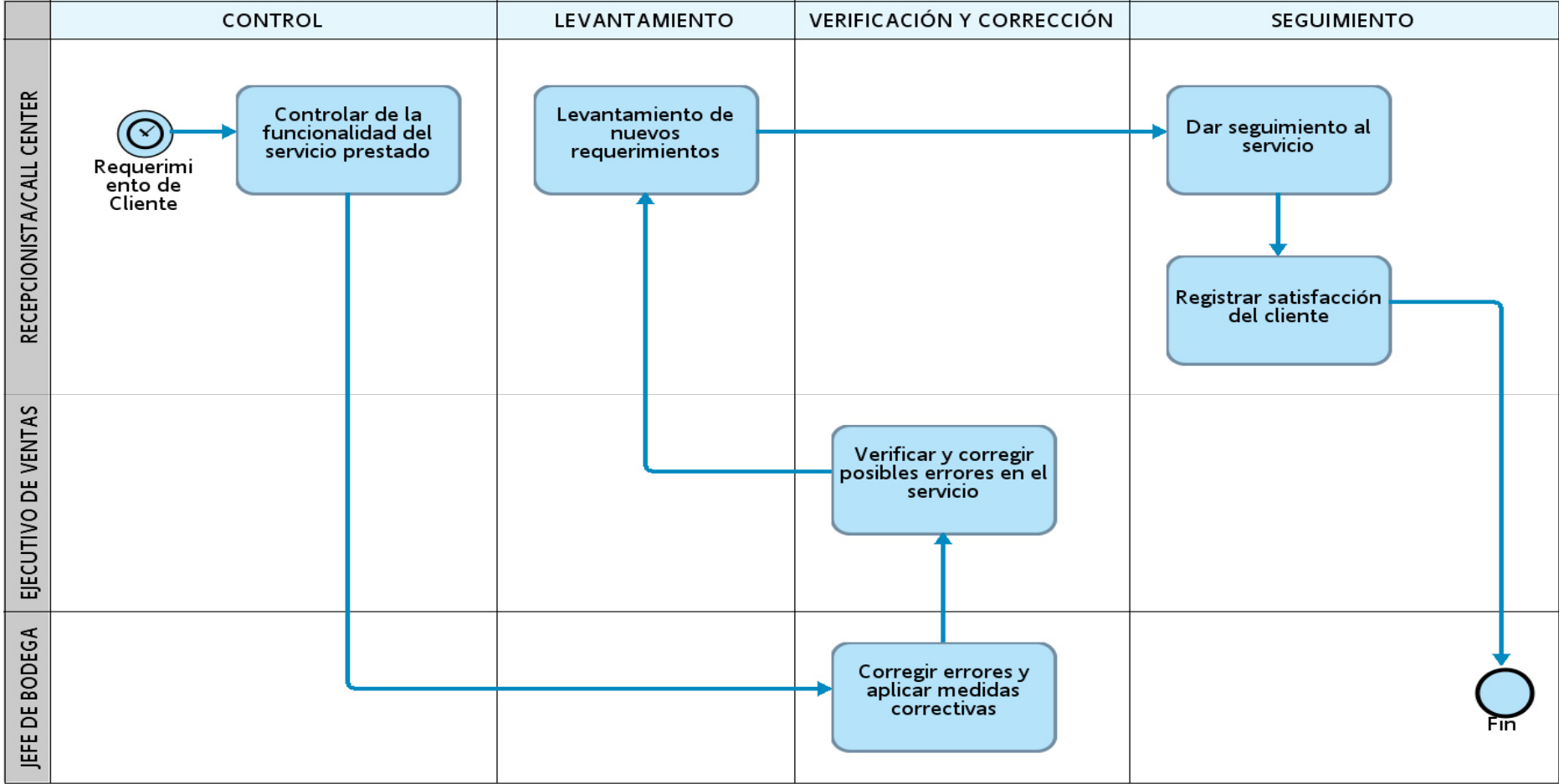


Figura 33: Propuesta de Flujo Diagramación del Subproceso de Seguimiento y Control de Funcionalidad del Servicio NUDEC - Herramienta: BPMN blueworkslive

4.6. Diagnóstico y Mejoramiento del Proceso de Comercialización

4.6.1. Mejoramiento de Tiempos de Facturación

Situación Inicial

La facturación que se realizaba en la empresa era muy lento debido a los siguientes factores:

- Errores de digitación de códigos de los productos
- Desconocimiento del producto existente
- Errores de descuentos ingresados
- Errores de impresión y fallas por daños por tener impresoras obsoletas

Los rangos de tiempos estipulados para facturación, después de realizar 100 mediciones de tiempo en el plazo de una semana que inició del (lunes 5 de enero al viernes 9 de enero del presente año) y los resultados fueron:

Tabla 12:

Tiempo de Facturación anterior a la Mejora

TIEMPO FACTURACIÓN	
RANGO	FRECUENCIA
9,00 A 9,76 MINUTOS	27
9,77 A 10 MINUTOS	73
SUMAN	100

Como se aprecia el 73% de las facturaciones se efectuaron entre un rango de 9.77 a 10.00 minutos y el restante 27% en un rango entre 9.00 a 9.76 minutos. Concluyéndose que toda la facturación se efectuó entre los 9.00 a 10.00 minutos.

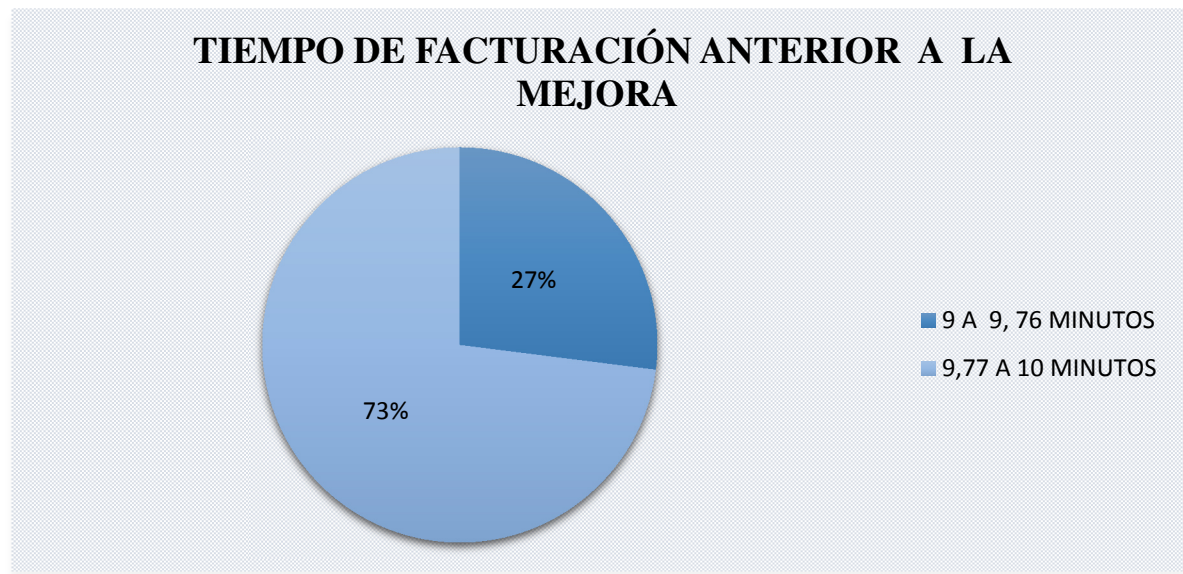


Figura 34: Tiempo de Facturación

Diseño de Mejora

Para mejorar el proceso y el tiempo de facturación se realizó lo siguiente:

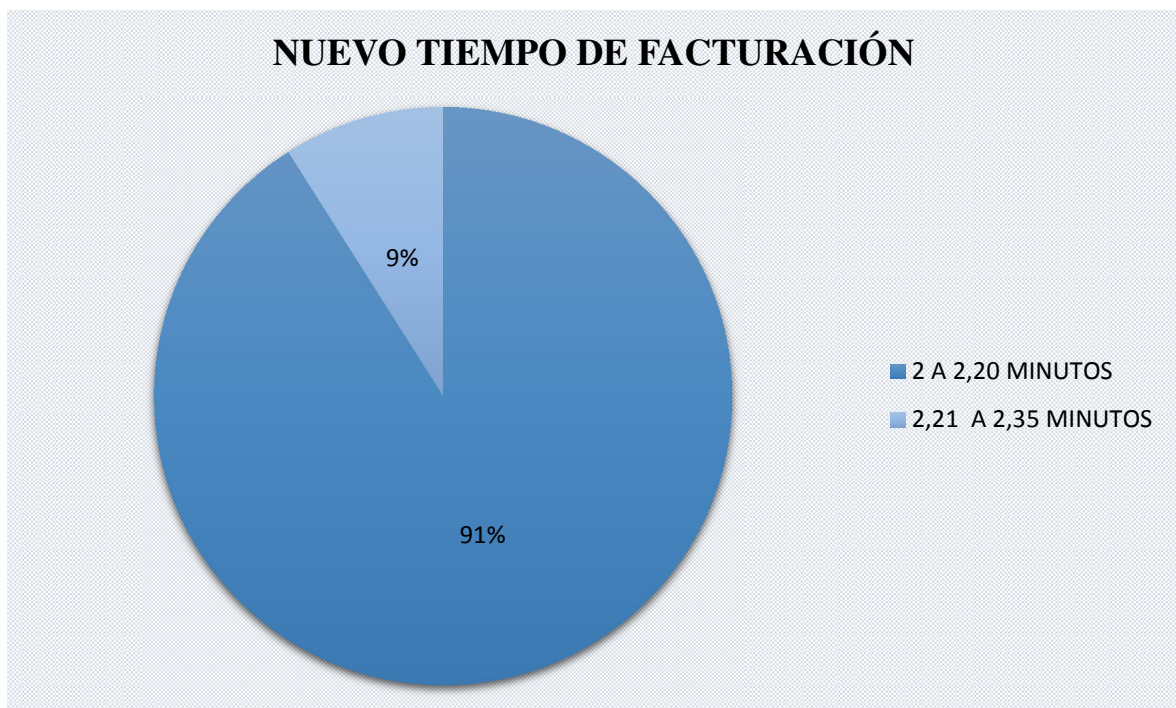
- Se capacitó al personal sobre el manejo de códigos, conocimiento de productos y manejo de descuentos.
- Se entregó en el punto de facturación una lista de códigos de productos actualizada.
- Se adquirió nuevas impresoras.

Usando el método anterior se efectuó 100 nuevas mediciones de tiempo en el plazo de una semana que inicia del (lunes 01 de junio al viernes 5 de junio del presente año) y los resultados fueron:

Tabla 13:**Nuevo Tiempo de Facturación**

NUEVO TIEMPO FACTURACIÓN	
RANGO	FRECUENCIA
2 A 2,20 MINUTOS	91
2,21 A 2,35 MINUTOS	9
SUMAN	100

Como se aprecia el 91% de las facturaciones se efectuaron entre un rango de 2.00 a 2.20 minutos y el restante 9% en un rango entre 2.20 a 2.35 minutos. Concluyéndose que toda la facturación se efectuó entre un rango de 2.00 a 2.35 minutos, tiempo óptimo de facturación.

**Figura 35: Nuevos Tiempos de Facturación****Evaluación Porcentual de la Mejora**

El tiempo promedio que se demoraba la facturación antes de la mejora era de 9.50 minutos, mientras que con la mejora se redujo a los 2.18 minutos, que equivale a una reducción de 7.32 minutos, es decir se redujo en un 436.78%, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 14:**Mejora Porcentual del procedimiento de Facturación**

RANGO ANTERIOR	PROMEDIO
9 A 10 MINUTOS	9,50
RANGO NUEVO	
2 A 2,35 MINUTOS	2,18
MEJORA PORCENTUAL	436,78

Indicadores de Gestión para la evaluación de facturación en Bodega**Tabla 15:****Resultados de Tiempos**

TIEMPOS DE FACTURACIÓN BODEGA			
NÚMERO EVENTOS	TIEMPO (MINUTOS)		RESULTADO OBTENIDO
1	2,10	2,10	JUST TIME
2	3,50	3,50	LOW
3	4,80	4,80	LOW
4	2,20	2,20	JUST TIME
5	6,78	6,78	MEDIUM
6	2,35	2,35	JUST TIME
7	5,12	5,12	MEDIUM
8	7,48	7,48	MEDIUM
9	9,76	9,76	HIGH
10	10,00	10,00	HIGH

Tabla 16:**Parámetros para medir Tiempos**

RANGOS	COLOR	RESULTADO
0 2,99		JUST TIME
3 5,99		LOW
6 8,99		MEDIUM
9 10,00		HIGH

4.6.2. Propuesta para Mejorar la Satisfacción del Cliente

Situación Inicial

El nivel de satisfacción del cliente en la Empresa NUDEC no es medida, de acuerdo a reportes de llamadas se observan quejas relacionadas con los siguientes puntos:

- Tiempos de entrega del producto
- El producto llega averiado por mala manipulación
- Ejecutivo no visita al cliente con frecuencia para toma pedidos

Con base a las quejas recibidas de enero a septiembre del año 2015, se ha tomado una muestra de 1000 clientes de los cuales 563 pudieron ser contactados, la encuesta se llevó a cabo de manera telefónica bajo las siguientes preguntas:

Preguntas de la Encuesta

1. En una escala de 1 a 10 cuál es su apreciación de la atención recibida en la bodega de la Empresa NUDEC?
2. Qué considera que la Empresa NUDEC debe mejorar?
 - a) Tiempos de entrega del producto
 - b) Manipulación del producto
 - c) Visitas de Ejecutivo de Ventas
3. En una escala de 1 a 10 cuál es su apreciación de la atención recibida por parte de los Ejecutivos de Ventas de la Empresa NUDEC?

Luego de efectuar las preguntas se ha obtenido los siguientes resultados:

Tabulación de los Resultados Obtenidos

Tabla 17:

Resultados de Encuesta

RESPUESTA 1				
MALO	BUENO	REGULAR	EXCELENTE	TOTAL
170	175	106	112	563
RESPUESTA 2				
A	B	C	TOTAL	
178	211	174	563	
RESPUESTA 3				
MALO	BUENO	REGULAR	EXCELENTE	TOTAL
162	160	117	124	563

Representación Gráfica por Número de Personas

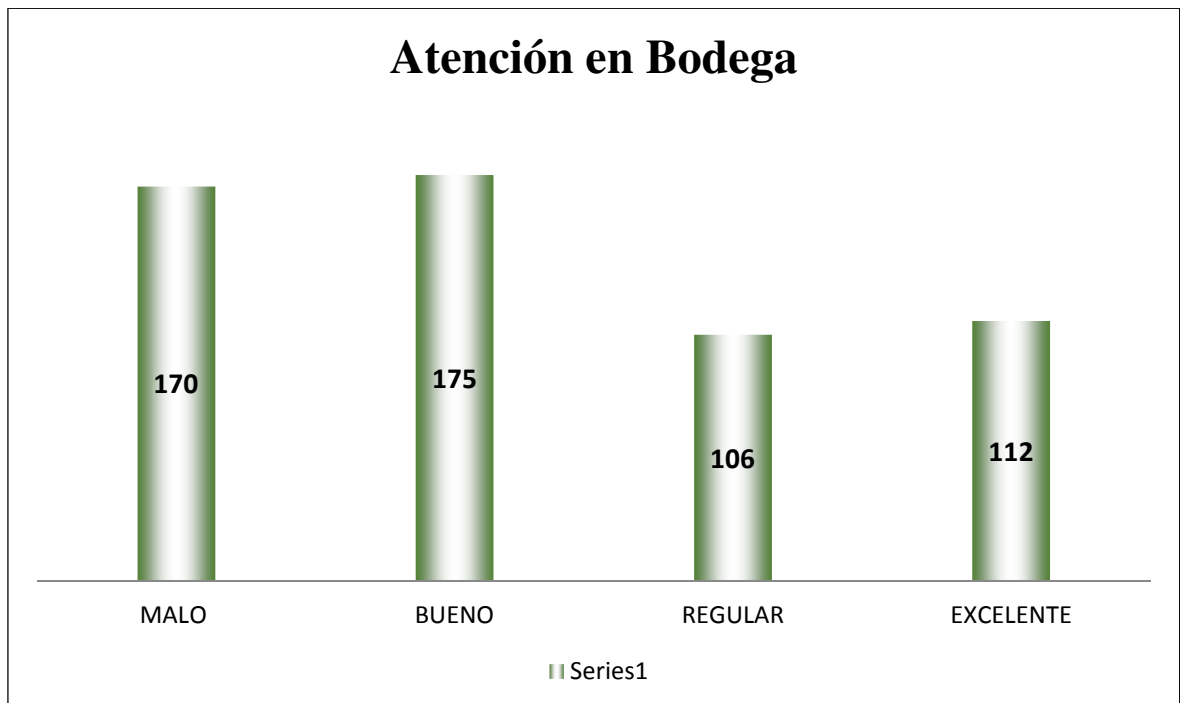


Figura 36: Atención en Bodega

De acuerdo a la Figura 36 relacionado con la atención en bodega, 170 personas expresan que es malo, 175 comentan que es bueno, 106 manifiestan que es regular y 112 dicen que es excelente.



Figura 37: Actividades del Proceso a Mejorar

Referente a la Figura 37 relacionada con las actividades a mejorar 178 manifiestan que la Empresa debería mejorar en “Tiempos de entrega del producto”, mientras que 211 personas responden que se debe mejorar en “Manipulación del producto” dado que el producto llega con golpes, en tanto que 174 personas manifiestan que se debe mejorar en “Visitas de Ejecutivo de Ventas” ya que los pedidos deben ser tomados con frecuencia para la adecuada rotación de inventarios del cliente.

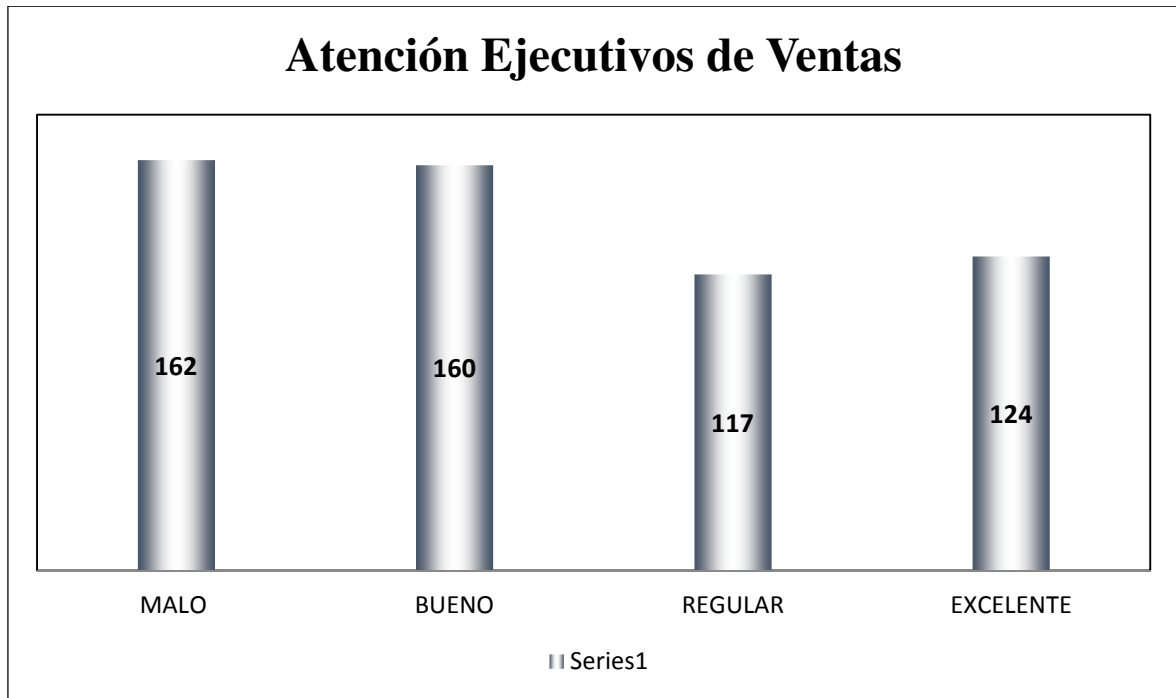


Figura 38: Atención Ejecutivos de Ventas

Con referencia a la Figura 38, 162 relacionados con la atención de los ejecutivos de ventas 162 personas responden que es malo, 160 comentan que es bueno, 117 expresan que es regular y 124 dicen que es excelente.

Interpretación Gráfica Porcentual

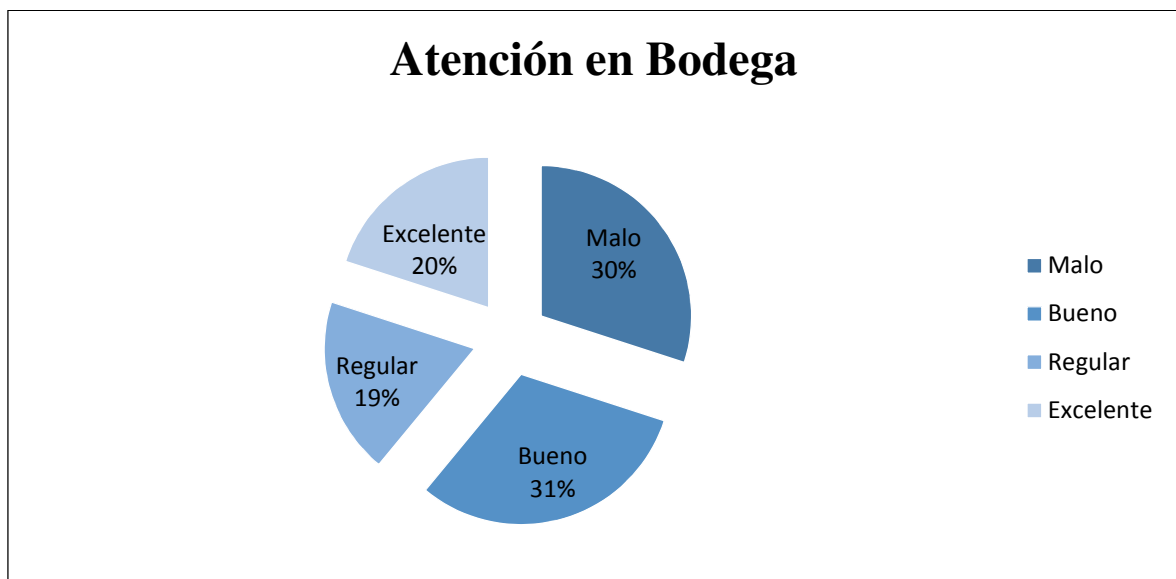


Figura 39: Porcentual de Atención en Bodega

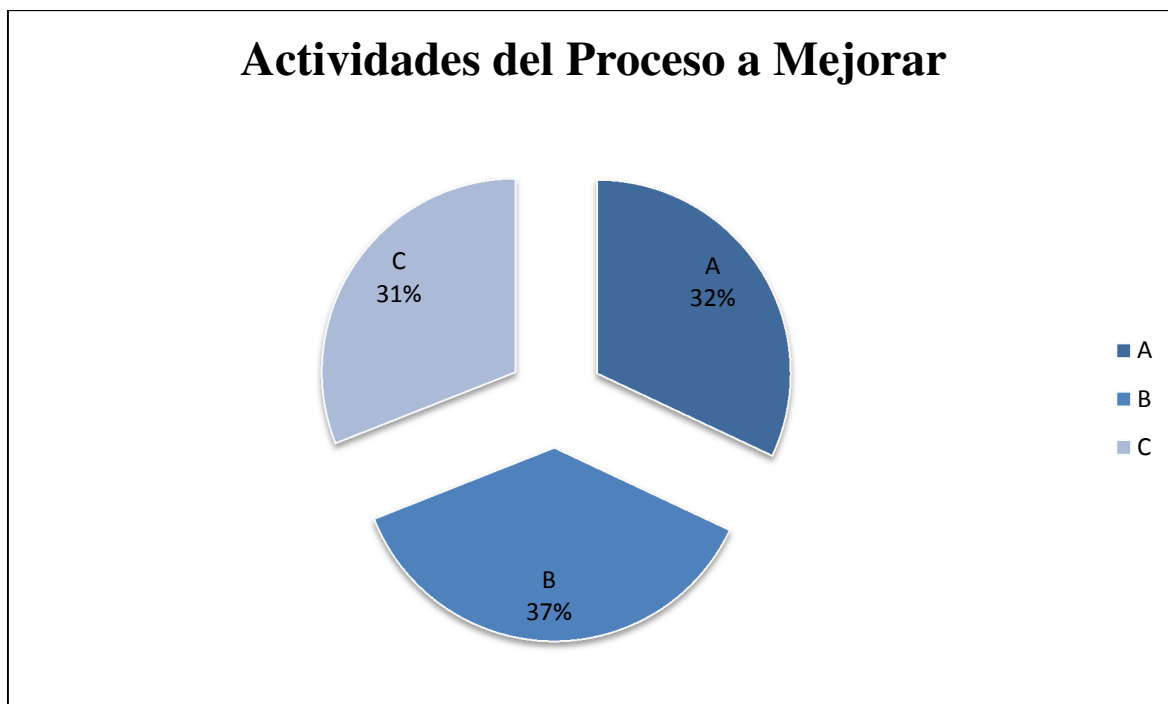


Figura 40: Porcentual de Actividades del Proceso a Mejorar

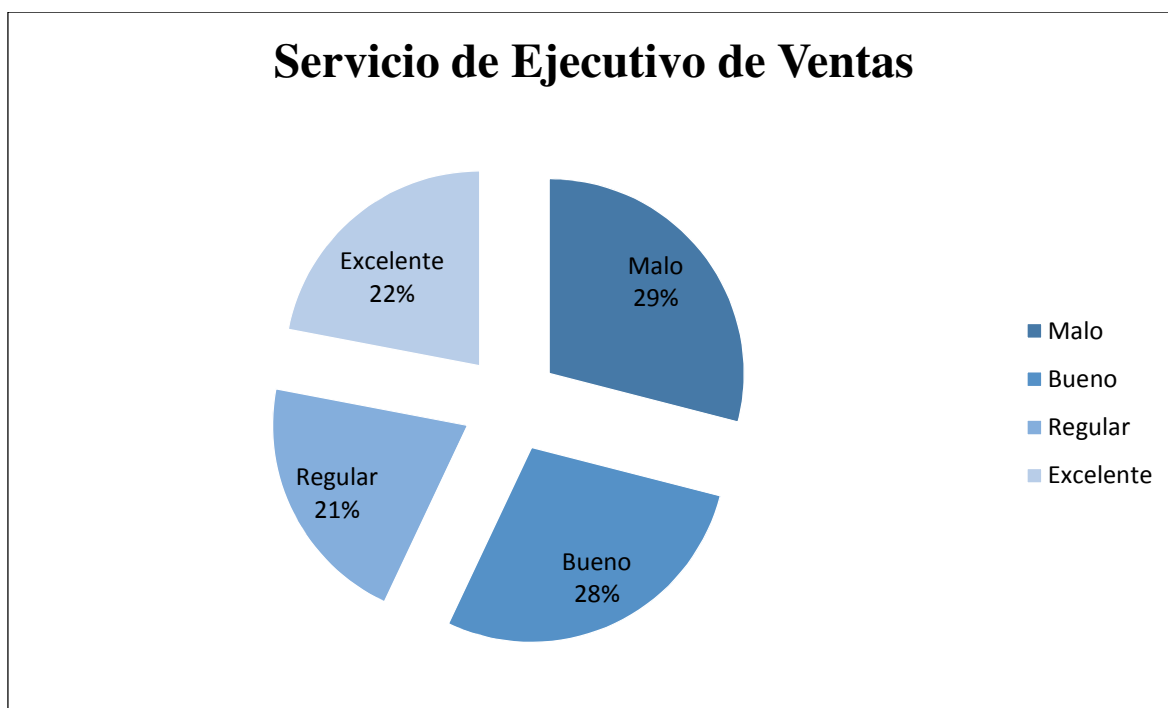


Figura 41: Porcentual del Servicio de Ejecutivos de Ventas

Diseño de Propuesta de Mejora

Para llevar a cabo el mejoramiento de la satisfacción del cliente de la Empresa se debe efectuar las siguientes acciones rápidas:

- **Mejorar la atención en bodega bajo los siguientes lineamientos:**

De acuerdo a la Figura 39 de relacionada con la atención en bodega, se manifiesta que solo el 20% de las personas encuestadas responde que la atención en bodega es “excelente” así se recomienda acciones rápidas como:

- Amabilidad en el trato al cliente
- Creación de rutas de despacho eficientes
- Efectuar llamadas al muestreo a clientes que se atendió en el día, a fin de realizar preguntas relacionadas con el servicio y el producto.

- **Actividades del proceso a mejorar**

Con base a la Figura 40 relacionada con actividades del proceso a mejorar, el resultado manifiesta que el 37% de las personas dijeron que la actividad del proceso a mejorar es la “Manipulación de Productos”, dado a que el producto llega golpeado, dañado y fuera de cajas de embalaje. Por tanto se recomienda realizar las acciones rápidas tales como:

- Despachos oportunos efectuados dentro de las 48 horas de ingresado el pedido
- Manipular el producto con mucho cuidado, solicitar al proveedor que el producto sea enviado a bodega por lotes y dentro de cajas de cartón perfectamente embalados. De manera especial considerar esta actividad, dado que el 37% de las personas encuestadas no se encuentran conforme con el producto recibido.
- Proporcionar al ejecutivo de ventas retroalimentación todos los inicios de semana, a fin de darle a conocer los objetivos de la semana y los clientes a visitar.

- Dotar al ejecutivo de ventas de una Tablet que mantengan el inventario actualizado de con la finalidad de que pueda verificar el stock en tiempo con la bodega.

- **Servicio del Ejecutivo de Ventas**

La Figura 41 relacionada con el servicio de ejecutivos de ventas, demuestra que 29% de las personas dice que el servicio es “Malo”, puesto que existen pedidos que no son procesados a tiempo, no hay continuidad en el servicio, escaso inventario del producto por lo cual no se ofrece variedad. Así se recomienda realizar las acciones rápidas que se detallan a continuación:

- Proporcionar permanente capacitación al ejecutivo de ventas en temas relacionados con servicio al cliente
- Diseñar una plantilla de encuesta de satisfacción, a fin de que el ejecutivo de ventas efectúe la misma al cliente de forma mensual para poder tabularlas y obtener resultados que pueden ser mostrados en las reuniones de retroalimentación.
- Proporcionar al ejecutivo de ventas catálogos, lista de precios actualizados, a fin de que la información del producto sea el adecuado.
- Incentivar al ejecutivo de ventas con bonos de cumplimiento de objetivos.

4.7. Cuadro de Mando Integral del Proceso de Comercialización

4.7.1. Objetivos, Perspectivas e Indicadores

Tabla 18:

Comercialización y ventas

OBJETIVO	PERSPECTIVAS	INDICADORES
1. Incrementar las ventas	Proceso Interno	Incremento porcentual anual de las ventas totales en un 10%
2. Disminuir los costos	Financiera	Reducción gastos en ventas en un 5% Reducción Gastos operativos en un 5%
3. Incrementar el número de clientes actuales	Clientes	Número de cliente nuevos/ Total clientes*100
4. Diseñar una Campaña Publicitaria para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado	Proceso Interno	Reducción campaña publicitaria en un 5% del total de Ventas
5. Elaborar una página web para incrementar el posicionamiento en el mercado	Proceso Interno	Incremento de clientes en un 10%
6. Incrementar el volumen de ventas de acuerdo con el plan de mercadeo	Proceso Interno	Evaluación mensual, trimestral, semestral y anual Nivel de cumplimiento: No menor al 80%
7. Aplicar descuentos para grupos empresariales, gremiales y empleados, etc.	Proceso Interno	Porcentaje máximo de descuento aplicable 15%

Tabla 19:**Administración**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
1. Elaborar manual de funciones	Procesos Internos	Hasta el 30 de Junio del 2016
2. Elaborar un nuevo organigrama	Procesos Internos	Hasta el 30 de Junio del 2016
3. Mejorar la distribución de productos en bodega	Procesos Internos	Hasta el 30 de Junio del 2016
4. Crear una política de calidad y objetivos de calidad	Procesos Internos	Hasta el 30 de Junio del 2016
5. Mejorar los procesos de la empresa	Procesos Internos	Hasta el 30 de Junio del 2016
6. Implementar la norma Internacional ISO 9001-2015	Procesos Internos	Implementar hasta el 31 Diciembre 2016

Tabla 20:**Financiero**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
1. Incrementar la rentabilidad fijada por la Empresa.	Financiero	Incremento de la Utilidad Neta en un 15%
2. Mantener y mejorar los índices de liquidez	Financiero	Incremento de la razón de liquidez en un 3%
3. Adquirir una moto	Financiero	Valor adquisición de la moto entre USD \$1,800.00 y USD \$2,000.00
4. Compra de 2 impresoras para bodega	Financiero	Valor adquisición de las impresoras entre USD \$600.00 y USD \$800.00
5. Comprar 2 muebles (archivadores) para bodega y archivo de carpetas clientes	Financiero	Valor adquisición de los dos muebles entre USD \$100.00 y USD \$300.00
6. Elaboración página web para comercializar productos a nivel nacional	Financiero	Valor elaboración de la página web entre USD \$1.400.00 y USD \$1.600.00

Tabla 21:**Servicio al Cliente**

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
1. Fidelizar a los clientes principales (Empresa de Cadena, como Supermaxi, Mega Santa María)	Clientes	Clientes totales (menos) Desertores/Clientes Totales *100
2. Clientes y Mercados: 2.1. Ingresar en nuevos mercados 2.2. Desarrollo de mercados actuales	Clientes	Mercados Nuevos/Mercados Totales*100
3. Satisfacción clientes	Clientes	Número quejas y reclamos/ Mes

Tabla 22:

Recurso Humano

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
1. Mejorar la participación de los empleados en iniciativas de mejora continua	Aprendizaje y Crecimiento	Total sugerencias recibidas / Total empleados *100
2. Receptar innovaciones y creatividad tecnológica	Aprendizaje y Crecimiento	Total de sugerencias aceptadas/ Total sugerencias presentadas
3. Capacitar al personal	Aprendizaje y Crecimiento	Cursos Propuestos/ Cursos aprobados * 100
4. Mejorar incentivos al personal	Proceso Interno	<p>Incremento de la comisión por montos de ventas:</p> <p>Incentivos monetarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por ventas mayores a la base de \$1000 = 0.05% 2. Por ventas mayores a la base de \$ 3000 = 1 % 3. Ventas mayores a la base de \$5.000 = 2% 4. Ventas superiores a la base de 10.000 = 3% <p>Incentivos no monetarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Cumplimiento de venta base: Dar felicitaciones al empleado b) Ventas superiores de acuerdo concurso: <ul style="list-style-type: none"> • Cena • Tablet • Órdenes de compra Supermaxi
5. Crear un puesto (cobrador y mensajero)	Financiero	Entre USD \$354.00 y USD\$ 400.00
6. Crear un puesto Secretaria y Recepcionista	Financiero	Entre USD \$400.00 y USD\$ 500.00

Tabla 23:
Cobranzas

OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
1. Contar con un eficiente nivel de cobranzas	Proceso Interno	Disminuir el total de cuentas por cobrar en un 3%
2. Establecer una política de créditos	Proceso Interno	Plazo mínimo de crédito hasta 30 días Plazo máximo de crédito hasta 45 días
3. Analizar a nuevos clientes de forma exhaustiva	Proceso Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Validar referencias personales y bancarias • Comprobar existencia del RUC en la web del SRI • Verificar lista de observados • Analizar riesgo crediticio • Verificar capacidad de pago

4.7.2. Cuadro de Mando Integral

Tabla 24:

Cuadro de Mando Integral

MAPA ESTRATÉGICO		INDICADOR	META			PLAN DE ACCIÓN			
Perspectivas	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta aceptable	Meta inaceptable	Estrategia	Fecha inicio	Fecha término	Responsable
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Utilidad Neta	5%	6 a 10 %	< 5 %	Incrementar las ventas	01/01/2016	30/06/2016	Ventas
	Mantener mejores índices liquidez	Razón de liquidez	1	1,2 a 1,8 %	<1	Mejorar la cobranza (Cartera)	01/01/2016	30/06/2016	Cobranzas
	Adquirir motocicleta para mejorar cobranzas	(1) Motocicleta	\$ 1.600	\$1600 a 1800	> \$1801	Tener 3 cotizaciones	01/01/2016	30/06/2016	Cobranzas
	Comprar Impresoras para mejorar facturación	(2) Impresoras	\$ 706	\$680 a 706	> \$ 706	Tener 3 cotizaciones	01/01/2015	30/06/2015	Cobranzas
	Comprar archivadores para archivar documento clientes crédito, guardar pagares	(2) Archivadores	\$ 200	\$180 a 200	> \$ 201	Tener 3 cotizaciones	01/01/2016	30/06/2016	Cobranzas
	Contratar empresa consultora implementar Norma ISO 9001-2015	Norma ISO 9001-2008	\$ 8.000	\$7000 a 8000	> \$8001	Tener 3 cotizaciones	01/01/2016	31/03/2016	Gerencia
	Contar con página Web, para incrementar ventas	Página web-Hosting	\$ 1.500	\$1200 a 1500	> \$ 1501	Tener 3 cotizaciones	01/01/2016	30/06/2016	Ventas
	Efectuar capacitación al personal	Número de cursos	\$ 1.800	\$1600 a 1800	> \$ 1801	Tener 3 cotizaciones para los cursos de: a) Mejoramiento Procesos,	01/01/2016	30/06/2016	Ventas

MAPA ESTRATÉGICO		INDICADOR	META			PLAN DE ACCIÓN			
Perspectivas	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta aceptable	Meta inaceptable	Estrategia	Fecha inicio	Fecha término	Responsable
						b) Atención al cliente, c) ISO 9001-2015			
CLIENTE	Fidelizar a los clientes	Número de clientes desertores	3%	1 a 3 %	> 4%	Atención personalizada	01/01/2016	31/12/2016	Ventas
	Ingresar nuevos mercados	Número de nuevos distribuidores	2 al mes	1 a 2 al mes	"0"	Buscar distribuidores para provincias	01/01/2016	31/12/2016	Ventas
	Desarrollar los mercados actuales	Incrementar nuevos clientes en el Distrito Metropolitano de Quito	8 al mes	5 a 8 al mes	< 5 al mes	Destinar una lista de potenciales cliente para que visiten	01/01/2016	31/12/2016	Ventas
	Mejorar la satisfacción de los clientes	Incrementar satisfacción clientes	85%	85% al 99%	<85%	Mejorar servicio facturación	01/01/2016	30/06/2016	Facturación
PROCESOS INTERNOS	Elaborar Manual de funciones de acuerdo al proceso mejorado	(1) Manual Funciones	100%	100%	< 100%	Levantamiento información en puestos de trabajo	01/01/2016	30/06/2016	Administración
	Elaborar nuevo Organigrama	(1) Organigrama	100%	100%	< 100%	En base a las funciones	01/01/2016	30/06/2016	Administración
	Mejorar la distribución en bodegas	Optimizar el espacio físico	90%	80 al 90%	< 80%	Reubicar los artículos en bodega	01/01/2016	30/06/2016	Bodegas
	Implementar y difundir la Política y Objetivos de Calidad	Política y Objetivos de Calidad	100%	100%	< 100%	La gerencia y empleados deben elaborarlos	01/01/2016	30/06/2016	Ventas
	Implementar Norma ISO 9001-2015	Norma ISO 9001-2015	100%	100%	< 100%	Contratar una empresa consultora	01/01/2016	31/12/2016	Gerencia y todas las áreas
	Contar con un nivel eficiente cobranzas	Porcentaje de morosidad de cartera	4%	1 al 4%	< 4%	Contar con un cobrador en motocicleta	01/01/2016	30/06/2016	Cobranzas
	Establecer una Política de créditos	Días pago de crédito	30 días	30 a 45 días	> \$ 45 días	Informar a los clientes la nueva política	01/01/2016	30/06/2016	Cobranzas

MAPA ESTRATÉGICO		INDICADOR	META			PLAN DE ACCIÓN			
Perspectivas	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta aceptable	Meta inaceptable	Estrategia	Fecha inicio	Fecha término	Responsable
	Análisis de nuevos clientes y actualización de la DATA	Número de requisitos	5 requisitos	5 requisitos	< 5 requisitos	Los requisitos: 1) Validar referencias 2) RUC 3)Lista Observados 4) análisis riesgo 6)capacidad pago	01/01/2016	31/12/2016	Cobranzas
	Disminuir los costos	Reducción gastos ventas y operativos	5%	3 a 5%	< 3%	Mejoramiento procesos	01/01/2016	30/06/2016	todas las áreas
	Aplicar descuentos	Porcentaje descuentos	15%	10 a15%	> 15 %	Aplicar descuentos a grupos empresariales, gremiales, empleados	01/01/2016	30/06/2016	Ventas y Facturación
	Crear página web	Incremento clientes	20%	10 al 20%	< 10 %	Que tenga prioridad en el buscador de google	01/01/2016	30/06/2016	Ventas
	Incrementar el volumen de ventas	Porcentaje cumplimiento metas en ventas	95%	85 al 95%	< 84 %	Elaborar un plan de mercadeo	01/01/2016	30/06/2016	Ventas
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Realizar cursos de capacitación	Número de cursos	3 cursos	3 cursos	< 3 cursos	a) Mejoramiento Procesos, b) Atención al cliente, c) ISO 9001-2015	01/01/2016	30/06/2016	Gerencia
	Receptar innovaciones y creatividad	Número de propuestas	2 por empelado	1 a 2 por empleado	0 propuesta/ empleado	Realizar focus group, lluvia de ideas	01/01/2016	30/06/2016	Gerencia
	Mejorar la participación del personal	Número de sugerencias	2 por empleado	1 a 2 por empleado	0 sugerencias/ empleado	Realizar talleres	01/01/2016	30/06/2016	Gerencia
	Mejorar los incentivos al personal	Incremento comisión ventas	3,50%	entre 0,05% al 3%	> 3 %	Comunicar al personal la tabla de incentivos por ventas	01/01/2016	30/06/2016	Gerencia

4.8. Plan de Acción para Implantación del Proceso Mejorado

1. Propuesta de diseño de ficha para el Análisis de Nuevos Clientes”

A fin de documentar la información del cliente, se sugiere el siguiente formato:

Tabla 25:

Ficha de análisis e ingreso de nuevos clientes

LUGAR Y FECHA:				
OFICINA:				
DATOS DEL CLIENTE				
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES:				
NOMBRES Y APELLIDOS:				
RAZÓN SOCIAL:				
REPRESENTANTE LEGAL:				
ACTIVIDAD ECONÓMICA:				
ORIGEN DE LOS INGRESOS:				
NÚMERO DE CUENTA PARA DÉBITO BANCARIO:				
E- MAIL:				
TIPO DE CARTERA		EFFECTIVO <input type="checkbox"/>		CRÉDITO <input type="checkbox"/>
REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	PARENTESCO	DIRECCIÓN	NÚMERO TELÉFONO CONVENCIONAL	
REFERENCIAS COMERCIALES				
ENTIDAD COMERCIAL	TIPO DE TRANSACCIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO CONVENCIONAL	E-MAIL
OBSERVACIONES EMITIDAS POR EL EJECUTIVO DE VENTAS				

Certificamos que mantenemos en nuestros archivos los documentos de soporte originales del análisis efectuado al cliente, que adjuntamos.

Nombre y Firma
Ejecutivo de Ventas

Nombre y Firma
Analista de crédito y Cobranzas

2. Mejorar los Procesos: En este capítulo se identificó los procesos y luego se hizo una propuesta para su mejoramiento, por lo que se ha cumplido con este objetivo.

3. Elaborar un nuevo Organigrama: Con el requerimiento del nuevo personal se ha diseñado el siguiente organigrama:

Propuesta nuevo Organigrama para NUDEC

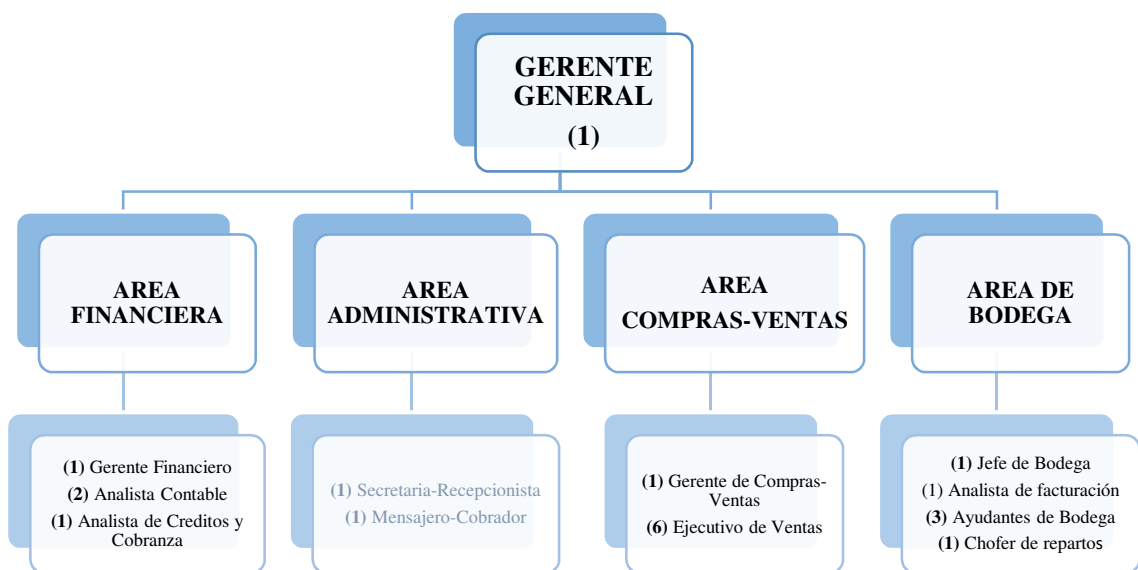


Figura 42: Propuesta Nuevo Organigrama NUDEC

- 4. Elaborar Manual de Funciones:** A continuación se presenta la sugerencia del manual de funciones para la empresa NUDEC.

Tabla 26:

Manual analista de Crédito y Cobranzas

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PCC-001/Versión: 2			
		Fecha de Aprobación:			Pág. N°: 1
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO:		ANALISTA DE CRÉDITO Y COBRANZAS			
2. JEFE INMEDIATO:		GERENTE FINANCIERO			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Tener la responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio para especificar las actividades a desarrollar dentro de la gestión de crédito y cobranzas, comprendiendo todo el proceso en el que se incurre, archivo, atención telefónica a clientes, ingreso de clientes, de nuevos productos, control de cartera, de inventario, recepción de facturas de proveedores, pedidos de productos de clientes, registro de ingreso y salida de personal, hojas de visitas de clientes.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Ingreso de nuevos clientes					
2. Archivo general de la documentación de los clientes					
3. Validación de la información de nuevos clientes					
4. Control de cartera					
5. Control de hojas de visitas de clientes					
Funciones de apoyo:					
a. Recibir pedidos de productos de clientes en oficina					
b. Control de registro de la jornada de ingreso y salida del personal					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL		TÍTULO DE TERCER NIVEL			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Fluidez verbal• Capacidad relacional• Capacidad de persuasión• Tolerancia a las cargas de trabajo• Elaboración y análisis de reportes• Conocimientos contables• Seguimiento de cartera• Orientación al cliente			
FORMACIÓN		ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS, ING. COMERCIAL - ADMINISTRATIVA			

Tabla 27:**Manual del Ejecutivo de Ventas**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PV-001/Versión: 2			Pág. N°: 2
		Fecha de Aprobación:			
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO		EJECUTIVO DE VENTAS			
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR		GERENTE DE COMPRAS - VENTAS			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Tener la iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo., así como criterio para especificar las actividades a desarrollar dentro de la gestión de ventas, comprendiendo todo el proceso en el que se incurre, investigación de mercado, ingreso de nuevos clientes, pedidos, ventas, cobranza, servicio post venta.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Atender de forma oportuna el requerimiento de los clientes					
2. Control de facturas pendientes de cobro, generar reportes de ventas mensual y elaborar informes de demandas insatisfechas					
3. Deberá para el ingreso de nuevos clientes considerar las disposiciones de cartera que especifican, llenar la solicitud de crédito, retirar de los clientes los debidos documentos de soporte que sustenten ser sujeto de crédito con el aval de la letra de cambio firmada por el cupo de crédito asignada al mismo. Es importante además que se considere que las tres primeras compras deben ser de contado.					
4. Respetar la normas dispuestas por cartera y contabilidad, considerar que ningún cliente podrá ser ingresado al sistema contable si la copia del RUC, CI o pasaporte no se encuentran dentro de los documentos soportes de apertura de crédito.					
5. Considerar el momento de retirar devoluciones de clientes que los productos devueltos no pasen de los quince días de facturados y que estos reclamos sean únicamente por productos en mal estado que tienen daños de fabricación o han sufrido averías en el embalaje o despacho.					
6. Las muestras que retire de oficina debe llevarlas con una nota de entrega de productos debidamente firmada y no puede retenerlas por más de 72 horas. Y atender servicio de post venta.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TITULO PROFESIONAL	Título en Ventas y Marketing				
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años				
COMPETENCIA	• Capacidad relacional, capacidad de persuasión, orientación al cliente, a resultados, buena presencia, fluidez verbal, dinamismo.				
FORMACIÓN	ÁREA DE MANEJO DE VENTAS Y MARKETING				

Tabla 28:**Manual del Gerente de Compras - Ventas**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: GCV-001/Versión: 1			
		Fecha de Aprobación:			Pág.
		Día 30	Mes 06	Año 2016	Nº: 3
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO:		GERENTE DE COMPRAS - VENTAS			
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR:		GERENTE GENERAL			
3. SUPERVISA A:		SECRETARIA			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Tener la capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo. Es el responsable de tener en existencia el producto necesario para realizar el proceso de comercialización y distribución, así como autorizar el pago a los proveedores.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Control de inventarios					
2. Ingreso de nuevos productos al sistema					
3. Control de los proveedores					
4. Recepción de facturas de proveedores					
5. Autorizar el pago a los proveedores					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TITULO PROFESIONAL		Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero Financiero.			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Gran administrador del tiempo• Habilidades humanas y trabajo en equipo• Comportamiento ético, honesto y responsable• Adaptación al cambio• Rendimiento bajo presión• Trabajo en equipo• Auto motivado y auto gestionado• Facilidad de palabra• Capacidad de negociación• Capacidades analíticas.			
FORMACIÓN		ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, FINANCIERO, INDUSTRIAL			

Tabla 29:**Manual Jefe de Bodega**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PB-001/Versión: 2			Pág. Nº 4
		Fecha de Aprobación:			
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO		JEFE DE BODEGA			
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR		GERENTE GENERAL			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Tener la capacidad de liderazgo y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio para especificar las actividades de estandarización del procedimiento que se llevan a cabo en la bodega y mejorar el sistema de manejo de inventarios dentro de la empresa, comprendiendo todo el proceso en el que incurren los pedidos, preparación y despacho, elaboración de la factura, coordinar despacho del producto, gestionar demanda insatisfecha, devoluciones y consignaciones.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Pedidos, preparación y despacho					
2. Elaboración de la factura					
3. Coordinar despacho del producto					
4. Gestionar demanda insatisfecha					
5. Devoluciones					
6. Consignaciones					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL		No se requiere, Bachiller			
EXPERIENCIA		Mínimo 3 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo y don de mando• Capacidad de planificación y organización• Responsabilidad• Tolerancia a la presión• Capacidad de Análisis			
FORMACIÓN		ÁREA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN			

Tabla 30:**Manual Ayudante de Bodega**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PAB-001			Pág. Nº: 5
		Versión 1			
		Fecha de Aprobación:			
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO		AYUDANTE DE BODEGA			
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR		JEFE DE BODEGA			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Ser responsable para el desempeño del cargo. Efectúa los recibos y despachos según requisiciones y documentos que soportan la actividad. Preparar la carga de acuerdo con su naturaleza, medio de transporte y destino. Carga y descarga de mercadería.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Realizar labores de recepción, acomodación y despacho de mercadería.					
2. Arreglo de perchas manteniendo el orden y limpieza.					
3. Control de inventarios.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL		No se requiere, Bachiller			
EXPERIENCIA		Mínimo 1 año			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente interno y externo• Trabajo bajo presión• Buena capacidad de observación• Agilidad física• Trabajo en equipo• Capacidades lógicas y numéricas• Organizado y responsable• Control de documentos emitidos.• Tolerancia a la presión			
FORMACIÓN		ÁREA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN			

Tabla 31:**Manual chofer de Reparto**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PCH-001/Versión 1			Pág. Nº:6
		Fecha de Aprobación:			
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO:		CHOFER DE REPARTO			
2. VEHÍCULOS A SU CARGO:		CAMIÓN HINO, AÑO 2006, TONELAJE 4.5/ CAMIÓN CHEVROLET, AÑO 2007, TONELAJE 2.5			
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR:		JEFE DE BODEGA			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Ser responsable para el desempeño del cargo. Recibe el producto, lo traslada a los lugares de distribución a tiempo, además de vigilar el mantenimiento preventivo del vehículo y efectuar repartos de emergencia.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Realizar labores de recepción, acomodación y despacho de mercadería.					
2. Arreglo de perchas manteniendo el orden y limpieza.					
3. Control de inventarios.					
4. Ubica el producto considerando condiciones de seguridad y calidad para evitar averías durante el traslado de los mismos.					
5. Transporta y entrega el producto a los puntos de venta para el abastecimiento de los mismos.					
6. Realiza actividades de mensajería para apoyar en la realización de trámites y/o traslados de documentos o enseres de la empresa.					
7. Recibe y entrega guía de remisión desde los puntos de ventas hacia centro de distribución para correspondiente control de despacho.					
8. Mantener el vehículo operable y limpio para cumplir con los reglamentos.					
9. Reporta novedades del proceso de transporte y entrega del producto para informar y tomar acciones correctivas.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TITULO PROFESIONAL		No se requiere, Licencia de conducir (tipo profesional)			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Pro actividad• Trabajo en equipo• Organización• Conducción responsable• Orientación (espacial)• Gestión del tiempo• Agilidad• Trabajo bajo presión			
FORMACIÓN		ÁREA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN			

Tabla 32:

Manual Secretaria - Recepcionista

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PSR-001/Versión 1			Pág. N°: 7
		Fecha de Aprobación:			
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO		SECRETARIA – RECEPCIONISTA			
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR		GERENTE FINANCIERO			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Ser responsable para el desempeño del cargo. Es la encargada de desempeñar labores de oficina en general y atención al cliente.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Contestar amablemente el teléfono, tomar recados y transferirlos al interesado.					
2. Recibir, registrar y canalizar correspondencia que lleguen a la empresa vía correo o mensajería.					
3. Supervisar la limpieza del área administrativa de la empresa.					
4. Ayudar al contador a realizar el corte de caja.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TITULO PROFESIONAL		Secretaria o a fines			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Persona proactiva y organizada.• Buena presencia• Dinámica entusiasta• Buena relaciones interpersonales• Buen trato, amable, cortes y seria.• Responsabilidad• Facilidad para interactuar en grupo• Excelente redacción y ortografía.• Facilidad de expresión verbal• Gestión del tiempo• Agilidad• Trabajo bajo presión			
FORMACIÓN		ÁREA ADMINISTRATIVA			

Tabla 33:**Manual Analista Contable**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PAC-001/Versión 1			Pág. N°: 8
		Fecha de Aprobación:			
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO:		ANALISTA CONTABLE			
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR:		GERENTE FINANCIERO			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Ser responsable para el desempeño del cargo. Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.					
2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.					
3. Archiva documentos contables para uso y control interno.					
4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.					
5. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.					
6. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.					
7. Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.					
8. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.					
9. Participa en la elaboración de inventarios.					
10.Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TITULO PROFESIONAL		Egresado en Contabilidad o carreras afines			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Principios de contabilidad• Procedimientos de oficina• Procesamiento electrónico de datos• Buena relaciones interpersonales• Responsabilidad• Facilidad para interactuar en grupo• Gestión del tiempo• Trabajo bajo presión			
FORMACIÓN		ÁREA CONTABILIDAD			

Tabla 34:**Manual Analista de Facturación**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PCM-001/Versión 1			
		Fecha de Aprobación:			Pág. N°: 9
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO:		ANALISTA DE FACTURACIÓN			
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR:		GERENTE FINANCIERO			
II. RESUMEN DEL PUESTO					
Ser responsable para el desempeño del cargo. Realizar la gestión de facturación de forma rápida y con apego a las normas de las entidades de control					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Efectuar la facturación					
2. Realizar las guías de remisión					
3. Realizar toda actividad en apoyo a la Bodega					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL		Egresado en Contabilidad o carreras afines			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Manejo de ley de régimen tributario interno• Conocimientos de facturación• Manejo de Excel y tablas dinámicas• Buena relaciones interpersonales• Responsabilidad• Facilidad para interactuar en grupo• Gestión del tiempo			
FORMACIÓN		ÁREA DE BODEGA			

Tabla 35:**Manual Mensajero - Cobrador**

NUDEC S.A.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código: PCM-001/Versión 1			
		Fecha de Aprobación:			Pág. Nº: 10
		Día 30	Mes 06	Año 2016	
V. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO:		MENSAJERO- COBRADOR			
2. VEHÍCULOS A SU CARGO:		MOTO			
3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR:		GERENTE FINANCIERO			
VI. RESUMEN DEL PUESTO					
Ser responsable para el desempeño del cargo. Realizar la gestión de cobranzas de forma directa y apoyo en actividades de mensajería.					
VII. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD					
1. Visitar a los clientes programados para recoger los cheques.					
2. Apoyar en los depósitos bancarios de cheques					
3. Realizar gestión de servicio de mensajería					
VIII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TITULO PROFESIONAL		No requerido, Licencia de conducir			
EXPERIENCIA		Mínimo 2 años			
COMPETENCIA		<ul style="list-style-type: none">• Manejo de motocicleta• Buen trato personal• Buena relaciones interpersonales• Responsabilidad• Facilidad para interactuar en grupo• Mantener una buena expresión oral con el cliente o proveedor.• Gestión del tiempo			
FORMACIÓN		ÁREA ADMINISTRATIVA			

5. Elaborar la Política y Objetivos de Calidad

Se sugiere a la Dirección de NUDEC, implantar un sistema de Gestión de Calidad que promueva el concepto de calidad total y mejoramiento continuo en todas las actividades de la Empresa. A fin de hacer las cosas a la primera vez y que éste proceder sea un la

cultura organizacional de NUDEC, independientemente de la tarea que realice, convirtiéndose en una actividad colectiva en la cual se fomente el trabajo en equipo.

Partiendo desde este concepto se diseñó la matriz para el análisis de la estructura de la “Política y objetivos de calidad de NUDEC”, en la cual se establecen los objetivos, el índice de medición y el plan de acción.

Tabla 36:

Matriz de análisis de Política y Objetivos de Calidad NUDEC

CONCEPTO	ENCARGADO DEL MONITOREO	OBJETIVOS	ÍNDICE DE MEDICIÓN A APLICAR	PLAN DE ACCIÓN
<p>POLÍTICA: En el cumplimiento de nuestra misión, observaremos permanentemente las siguientes aptitudes distintas para satisfacer nuestros cliente internos y externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amabilidad en el servicio ✓ Labor cooperativa y desarrollo integral de las personas ✓ Agilidad en la entrega de productos ✓ Honestidad en todas las actividades relacionadas con la Empresa 	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelencia en el Servicio ✓ Fidelización de Clientes ✓ Innovación ✓ Desarrollo de las personas ✓ Apego a la normatividad de calidad existente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de quejas de los clientes por mes ✓ Número de clientes satisfechos ✓ Número de cursos por personal anualmente. ✓ Número de reclamos a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campañas de concientización a todo el personal ✓ Capacitación permanente al personal en temas relacionados con atención al cliente ✓ Amabilidad en el servicio ✓ Oportunas entregas de producto ✓ Permanecer siempre a la vanguardia de la tecnología ✓ Diseño de una página web ✓ Obtener una certificación bajo

Luego de haber efectuado el análisis correspondiente, se procedió a elaborar la Política de Calidad para NUDEC.

Propuesta de Política de Calidad

Conforme a la misión de la Empresa y luego de haber efectuado la matriz de análisis, se sugiere implantar como política de calidad el siguiente enunciado:

Propuesta de Objetivos de Calidad

A continuación se diseñan los objetivos de calidad para NUDEC, con base a la matriz anteriormente enunciada:

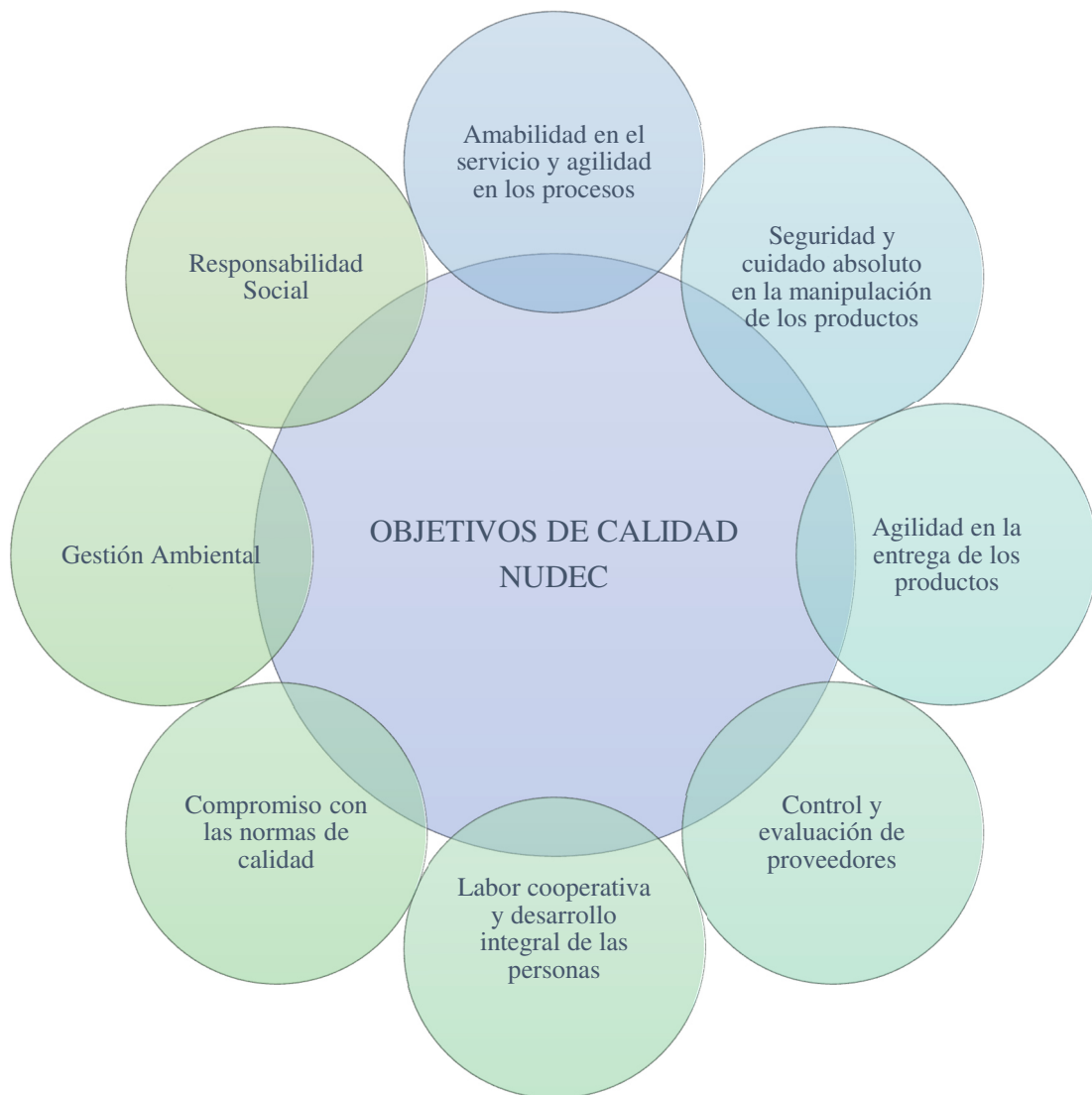


Figura 43: Propuesta Objetivos de Calidad NUDEC

6. Crear Nuevos Puestos de Trabajo

Se requiere crear los siguientes puestos de trabajo:

- Secretaria - Recepcionista
- Cobrador - Mensajero

Estos puestos están detallados en el manual de funciones, que se ha presentó anteriormente.

Luego del análisis efectuado a los cargos el presupuesto para generar los dos nuevos cargos, asciende a USD \$14.272.30 anual.

Tabla 37:

Presupuesto para contratar Nuevos Recursos

PRESUPUESTO NUEVOS EMPLEADOS ÁREA ADMINISTRATIVA										
CARGOS	NÚMERO DE RECURSO	SBU USD \$354,00	TOTAL SBU USD \$354,00	DÉCIMO TERCER SUELDO DÓLARES	DÉCIMO CUARTO SUELDO 354,00	VACACIÓN SBU/24	APORTE PATRÓN. IESS (12,15 %)	PROVIS. FONDOS DE RESERVA SBU/12	COSTO POR EMPL. DÓLARES	COSTO ANUAL DÓLARES
SECRETARIA-RECEPCIONISTA	1	450,00	450,00	37,50	29,50	18,75	54,68	37,50	627,93	7.535,10
COBRADOR-MENSAJERO	1	400,00	400,00	33,33	29,50	16,67	48,60	33,33	561,43	6.737,20
SUMAN	2	850,00	850,00	70,83	59,00	35,42	103,28	70,83	1.189,36	14.272,30

7. Adquirir impresoras para área de Bodega

Características del producto: Impresora L355 Epson + Sistema tinta continua original, Wireless

De acuerdo a varias proformas recibidas, el costo para adquirir 2 impresoras es de USD\$ 706.00

Tabla 38:

Presupuesto Adquisición de Impresoras

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Impresora Epson L355	2	353.00	706.00

Fuente: Mercado Libre

8. Adquirir una moto para Cobros y Diligencias

Luego de analizar las ofertas que se ha recibido mediante correo electrónico de diferentes modelos y marcas de casas comerciales, el valor para adquirir la moto asciende a USD \$ 1.950.00

9. Compra de 2 Archivadores

Los archivadores para guardar los documentos de los clientes de forma ordenada y meticulosa, requiriéndose una inversión de USD \$ 200.00, de acuerdo a las cotizaciones receptadas.

Tabla 39:

Presupuesto Adquisición de Archivadores

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Archivadores metálicos	2	100.00	200.00

Fuente: Mercado Libre

4.9. Análisis de Valor y Tiempos de la Propuesta de Mejora

El presupuesto de implementación de la propuesta de mejora del proceso de comercialización de la Empresa NUDEC asciende a USD\$ 13.806.00

Tabla 40:

Presupuesto de Implementación

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LAS MEJORAS AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	
DETALLE	USD \$
Adquirir motocicleta para mejorar cobranzas	\$ 1.600.00
Comprar impresoras para mejorar facturación	\$ 706.00
Comprar archivadores para archivar documento clientes crédito, guardar pagarés	\$ 200.00
Contratar empresa consultora implementar Norma ISO 9001-2015	\$ 8.000.00
Contar con página Web, para incrementar ventas	\$ 1.500.00
Efectuar capacitación al personal	\$ 1.800.00
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 13.806.00

4.10. Cronograma de Implementación de la Mejora

Tabla 41:

Cronograma

OBJETIVO	MEJORAS	2015							2016					
		ENE-JUN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Incrementar rentabilidad	Incrementar las ventas		X	X	X	X	X	X						
Mantener mejores índices liquidez	Mejorar las cobranzas		X	X	X	X	X	X						
Adquirir motocicleta para mejorar cobranzas	Tener 3 cotizaciones		X	X	X	X	X	X						
Comprar Impresoras para mejorar facturación	Tener 3 cotizaciones	X												
Comprar archivadores para archivar documento clientes crédito, guardar pagares	Tener 3 cotizaciones		X	X	X	X	X	X						
Contratar empresa consultora implementar Norma ISO 9001-2015	Tener 3 cotizaciones		X	X	X									
Contar con página Web, para incrementar ventas	Tener 3 cotizaciones		X	X	X	X	X	X						
Efectuar capacitación al personal	Tener 3 cotizaciones para los cursos		X	X	X	X	X	X						
Fidelizar a los clientes	Atención personalizada		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ingresar nuevos mercados	Buscar distribuidores para provincias		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollar los mercados actuales	Destinar una lista de potenciales cliente para que visiten		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejorar la satisfacción delos clientes	Mejorar servicio facturación		X	X	X	X	X	X						
Elaborar Manual de Funciones de acuerdo al proceso mejorado	Levantamiento información en puestos de trabajo		X	X	X	X	X	X						

OBJETIVO	MEJORAS	2015								2016				
		ENE-JUN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Elaborar nuevo Organigrama	En base a las funciones		X	X	X	X	X	X						
Mejorar la distribución en bodegas	Reubicar los artículos en bodega		X	X	X	X	X	X						
Implantar y difundir política y objetivos de calidad	La gerencia y empleados deben elaborarlos		X	X	X	X	X	X						
Implementar Norma ISO 9001-2015	Contratar una empresa consultora		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contar con un nivel eficiente cobranzas	Contar con un cobrador en motocicleta		X	X	X	X	X	X						
Establecer una Política de créditos	Informar a los clientes la nueva política		X	X	X	X	X	X						
Analizar nuevos clientes y actualizar la DATA	Los requisitos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Disminuir los costos	Mejoramiento procesos		X	X	X	X	X	X						
Aplicar descuentos	Aplicar descuentos		X	X	X	X	X	X						
Crear página web	Que tenga prioridad en el buscador de google		X	X	X	X	X	X						
Incrementar el volumen de ventas	Elaborar un plan de mercadeo		X	X	X	X	X	X						
Realizar cursos de capacitación	a) Mejoramiento procesos b) Atención al cliente c) ISO 9001-2015		X	X	X	X	X	X						
Receptar innovaciones y creatividad	Realizar focus group, lluvia de ideas		X	X	X	X	X	X						
Mejorar la participación del personal	Realizar talleres		X	X	X	X	X	X						
Mejorar los incentivos al personal	Comunicar al personal la tabla de incentivos por ventas		X	X	X	X	X	X						

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se ha diseñado la propuesta del mejoramiento del proceso de comercialización de la Empresa y los procesos están estrechamente relacionados con el mejoramiento de la calidad y se ha vinculado los inputs del proceso a la “satisfacción del cliente”, de forma que toda la actividad de NUDEC esté orientada a satisfacción del mismo. Partiendo de este enunciado se logró eliminar las actividades que no generan valor, la eliminación de los tiempos en las actividades y el menor consumo de recursos en general.
- Se implanto el mejoramiento del proceso de emisión de facturas, con el diseño de un formato de Excel que mide los tiempos de facturación, para esto se efectuó varias capacitaciones al personal en cuanto a codificación de los productos y autorizó la compra dos impresoras, reduciéndose así los tiempos promedios de 9.5 minutos a 2.18 minutos, siendo su mejora porcentual en 436.78% que resulta ser muy significativa.
- NUDEC en base al mejoramiento de los proceso se ha enfocado hacia la mejora continua, que permita que la organización, los procesos y el consumo de recursos mejoren continuamente y la calidad obtenida aumente constantemente, esto a través de la creación de un cuadro mando integral, que integra objetivos estratégicos, indicadores de gestión que miden la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se concluye que el mejoramiento del proceso de comercialización de NUDEC ha conllevado a un mejoramiento organizacional y estratégico orientado a la satisfacción tanto del cliente interno y externo bajo un enfoque de calidad total, que a través de un buen manejo, agrega valor a los procesos, y cumple con dos finalidades principales: satisfacer al cliente y obtener rentabilidad.

- El mejoramiento en los procesos permitirá la reducción del tiempo de entregas en la comercialización del producto, en el manejo de los despachos en bodega y en el mejoramiento de los cobros en crédito y cobranzas.
- Dentro de las debilidades que se han encontrado en la empresa es la falta de capacitación, incentivos en el trabajo, falta de publicidad, mercados limitados y no se ha licitado para obtener contratos con el sector público a fin de expandir su mercado con la distribución de las ollas, sartenes y utensilios para cocinas a inducción.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implantar el diseño de la propuesta de mejora al proceso de comercialización a fin de obtener eficiencia en los procesos, bajo los siguientes lineamientos:
 - Mantener el formato diseñado en Excel con la estimación de tiempos de facturación a fin de mantener el monitoreo de la facturación dada por tiempos.
 - Asignar dueños del proceso, los mismos que deben contar con el expertis necesario en cada área, estos dueños de procesos estarán en la capacidad de controlar y monitorea los indicadores de gestión.
 - Impartir capacitaciones en atención al cliente al área de ventas, recepción y crédito y cobranzas.
- Implantar el cuadro de mando integral como herramienta de monitoreo de los indicadores propuestos.
- Enfocar la satisfacción del cliente interno y externo, bajo los siguientes lineamientos:
 - Adopción del diseño propuesta de Política de Calidad y sus objetivos, a fin de tener una guía a seguir en el camino de la satisfacción del cliente.

- Evaluación periódicamente de la satisfacción del cliente a través de encuestas, entrevistas y llamadas telefónicas, basadas en temas de atención recibida, proceso de ventas, facturación, despacho y cobranzas.
- Por otro lado evaluar el clima laboral de la Empresa, para estimar si el personal se encuentra motivado o que aspectos se deben considerar a ser mejorados en el ámbito remunerativo, comunicacional y de capacitación.
- Evaluar periódicamente la “reducción de los tiempos” en la comercialización de productos, despachos, facturación, crédito y cobranzas, mediante la implementación de los indicadores de medición propuestos.
- Se recomienda para eliminar las debilidades de la Empresa:
 - Mejorar la participación de los empleados a través de la formación de grupos de trabajo; como también receptar innovaciones y creatividad por parte empleados los cuales serán valorados y puestos en consideración a la gerencia general.
 - Implementar y obtener una certificación con la norma internacional ISO 9001-2015, la cual se enfoca en el control y mejoramiento de los procesos, a fin de darle un valor agregado a todos los procesos de la Empresa.
 - Capacitar al personal en temas relacionados con el producto como ingreso de nuevos productos, códigos de barra, precios, descuentos, etc.
 - Capacitar al personal en temas relacionados como “atención al cliente”, así como también mejorar los incentivos al personal.
 - Según el cumplimiento de los objetivos estratégicos; diseñar una campaña publicitaria para incrementar las ventas, el número de clientes y su posicionamiento en el mercado.
 - Aplicar descuentos para grupos empresariales, gremiales y empleados.

- Establecer una política de tiempo máximo para otorgar créditos, el cual deberá estar en relación con su volumen de compras y comportamiento de crédito.
- Fidelizar a los clientes principales a través de tarjetas de descuento, misma que otorgará descuentos especiales en todas sus compras.
- Ingresar a nuevos mercados como Galápagos y ofrecer nuevos productos como “ollas de presión, sartenes, y utensilios de cocinas para la cocción de alimentos en cocinas a inducción.
- Obtener el RUP con el sector público, a fin de acceder a las licitaciones y ofrecer productos para cocinas a inducción, a fin de incrementar las ventas.
- Diseñar la página WEB de la Empresa, con el objeto de publicar los productos a los potenciales clientes cibernéticos que buscan la necesidad de comprar una olla o sartén a inducción en el internet con sólo hacer un clic.

REFERENCIAS

1. AENOR. (2014). *Ya disponible el ISO/DIS 9001*. Recuperado el 11 de 05 de 2015, de <http://www.aenor.es/aenor/actualidad/actualidad/noticias.asp?campo=1&codigo=32938>
2. Araujo, A. (Enero de 2015). Ollas a Inducción. *Diario El Comercio*.
3. Arce, M. (11 de mayo de 2015). Las ollas para cocinas a inducción. (E. Guallasamin, Entrevistador)
4. Asociación de fundidores de metal del Ecuador y ollas de aluminio para cocinas a inducción. (2015). *EKOS Negocios*, 12.
5. Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw-Hill.
6. Diario El Comercio. (12 de Abril de 2015). *Importación de discos de acero de la China para ollas de cocinas a inducción*.
7. Diario El Comercio. (3 de Mayo de 2015). Asociación de fundidores de metal del Ecuador y ollas de aluminio para cocinas a inducción.
8. Diario El Comercio. (12 de Abril de 2015). Asociación de fundidores de metal del Ecuador y ollas de aluminio para cocinas a inducción.
9. Diario El Comercio. (18 de 02 de 2015). Censo de población y vivienda INEC 2010.
10. Diario El Comercio. (12 de Abril de 2015). Importación de discos de acero de la China para ollas de cocinas a inducción.
11. Diario El Comercio. (4 de Enero de 2015). Las cocinas a Inducción en el Ecuador.
12. Diario El Comercio. (4 de Enero de 2015). Ollas a Inducción.
13. Diario El Comercio. (17 de Mayo de 2015). Programa del gobierno: Juegos de ollas para cocinas a inducción se comercializan en el ECuador.
14. Diario El Comercio. (5 de Abril de 2015). Subsidio al gas licuado de petróleo (GPL).
15. EKOS Negocios. (2015). Asociación de fundidores de metal del Ecuador y ollas de aluminio para cocinas a inducción.
16. Ekos Negocios. (2015). Entrevistas gerenciales a representantes de las Empresas de producción de ollas para cocinas a inducción en el Ecuador. 10-12.
17. EKOS Negocios. (2015). Pequeños artesanos de aluminio en Ecuador.

18. Fernández, J. L. (12 de mayo de 2015). Línea de ollas para cocinas a inducción. (E. Guallasamin, Entrevistador)
19. González, G. (2011). *La Nueva ISO 9001-2008*. España: FC Editorial.
20. Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
21. Harrington, J. (2008). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México: Mc Graw Hill.
22. Lind, M. (2006). *Estadística para la Administración y Economía*. México: Alfaomega.
23. López, R. (2011). *Sistemas de Calidad*. Colombia: Ediciones de la U.
24. Mariño, G. (2010). *100 Indicadores para controlar*. Colombia: Santillana.
25. Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfaomega.
26. Muñiz, L., & Monfort, E. (2006). *Aplicación Práctica del Cuadro Mando Integral*. España: Gestión 2000.
27. Navarrete, M. (2006). *Procesos*. Colombia: Alfaomega.
28. Ortega, F. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
29. Pérez, A. (2010). *Gestión por Procesos*. España: Alfaomega.
30. Rico, R. (2005). *Total Quality Management*. Argentina: Macchi.
31. Rojas, M. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. España: Ediciones de la U.
32. Scali, O. (2012). *Tablero de Comando en Iso Pymes*. México: Alfaomega.
33. Soret, I. (2010). *La Gestión de la Calidad*. España: ESIC.
34. TuvRheinland. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. Recuperado el 11 de 05 de 2015, de http://www.tuv.com/media/mexico/quienes_somos_1/Whitepaper_Systems_ISO_9001_2015_VF_low.pdf
35. Umcoecuador.com. (2014). Recuperado el 10 de 05 de 2015, de <http://www.umcoecuador.com/>

ANEXOS

Anexo 1: Información de Levantamiento del Proceso

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

VENTAS

ACTIVIDAD

TOMA DE PEDIDOS CLIENTES LOCALES

FUNCIONARIO

RAQUEL MARTÍNEZ

CARGO/FUNCIÓN

EJECUTIVA DE VENTAS ZONA 1

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

24/04/2015

1/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	ATIENDE LLAMADAS DE CLIENTES	AGENDA	OFICINA	DIARIA	10	EXISTENCIA DE LÍNEAS OCUPADAS
2	TOMA PEDIDOS	ORDEN DE PEDIDOS	OFICINA	DIARIA	15	
3	ENVÍA EL PEDIDO A BODEGA	ORDEN DE PEDIDOS	OFICINA	DIARIA	15	NO HAY PRODUCTO
4	COORDINA LA ENTREGA DEL PEDIDO	HOJA DE RUTA	BODEGA	DIARIA	20	
5	EFFECTÚA EL COBRO DE LA FACTURA	RECIBO DE COBRO	CLIENTE	DIARIA	15	ACCESO AL SISTEMA RESTRINGIDO
6	SOLICITA LA RETENCIÓN DE VENTA	RETENCIÓN	CLIENTE	DIARIA	10	FALTA LISTADO DE RETENCIONES PENDIENTES
7	ATIENDE POST VENTA	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO	CLIENTE	DIARIA	30	

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO**

VENTAS

ACTIVIDAD

TOMA DE PEDIDOS C. PROVINCIAS

FUNCIONARIO

ANTONY AGUILAR

CARGO/FUNCIÓN

EJECUTIVO DE VENTAS ZONA 3 Y 6

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

24/04/2015

2/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	VISITA CLIENTES DE PROVINCIAS	HOJA DE RUTA	CLIENTE	SEMANAL	25	
2	TOMA PEDIDOS	ORDEN DE PEDIDOS	CLIENTE	SEMANAL	40	
3	ENVÍA EL PEDIDO A BODEGA	ORDEN DE PEDIDOS	CLIENTE	SEMANAL	20	NO HAY PRODUCTO
4	COORDINA LA ENTREGA DEL PEDIDO	HOJA DE RUTA	CLIENTE	SEMANAL	20	
5	EFFECTÚA EL COBRO DE LA FACTURA	RECIBO DE COBRO	CLIENTE	SEMANAL	15	ACCESO AL SISTEMA RESTRINGIDO
6	SOLICITA LA RETENCIÓN DE VENTA	RETENCIÓN	CLIENTE	SEMANAL	10	FALTA LISTADO DE RETENCIONES PENDIENTES
7	ATIENDE POST VENTA	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO	CLIENTE	SEMANAL	30	

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO**

VENTAS

ACTIVIDAD

POST VENTA/ PRODUCTO NO CONFORME

FUNCIONARIO

NATALIA ESPARZA

CARGO/FUNCIÓN

EJECUTIVO DE VENTAS ZONA 2 Y 9

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

24/04/2015

3/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	CONSTATA EL ESTADO DEL PRODUCTO	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO DE PRODUCTO	CLIENTE	DIARIA	15	MALA MANIPULACIÓN DEL PRODUCTO
2	LLENA EL FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO DE PRODUCTO	CLIENTE	DIARIA	10	
3	LLAMA A BODEGA PARA QUE RETIREN EL PRODUCTO Y GESTIONE EL PRODUCTO NO CONFORME	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO DE PRODUCTO	CLIENTE	DIARIA	15	HAY VARIOS PRODUCTOS NO CONFORMES
4	PROCEDE A PEDIR QUE EL CLIENTE FIRME EL FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN AL CLIENTE	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO DE PRODUCTO	CLIENTE	DIARIA	5	INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

BODEGA

ACTIVIDAD

INGRESO DE PRODUCTOS

FUNCIONARIO

SR. MARCO OROZCO

CARGO/FUNCIÓN

JEFE DE BODEGA

FECHA

27/04/2015

4/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	RECIBE LA FACTURA DEL PROVEEDOR	FACTURA	BODEGA	SEMANAL	8	
2	CHEQUEA CANTIDADES Y ESTADO DEL PRODUCTO	FACTURA	BODEGA	SEMANAL	25	EL PROVEEDOR NO ENTREGA EL PEDIDO COMPLETO
3	RECIBE EL PRODUCTO	GUÍA DE REMISIÓN	BODEGA	SEMANAL	90	
4	SOLICITA UBICAR EL PRODUCTO EN LOS LUGARES DESIGNADOS	GUÍA DE REMISIÓN	BODEGA	SEMANAL	40	NO HAY ESPACIO SUFICIENTE PARA CLASIFICAR EL PRODUCTO

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO**

BODEGA

ACTIVIDAD

SALIDA DE PRODUCTOS

FUNCIONARIO

SR. MARCO OROZCO

CARGO/FUNCIÓN

JEFE DE BODEGA

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

27/04/2015

5/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	REVISA PEDIDOS EN EL SISTEMA	ORDEN DE PEDIDO	BODEGA	DIARIA	45	EXISTEN PROBLEMAS DE IMPRESIÓN
2	CLASIFICA LAS ZONAS DE DESPACHO	HOJA DE RUTA	BODEGA	DIARIA	15	HAY COMPLEJIDAD EN LOS DÍAS DE PICO Y PLACA
3	PIDE PREPARACIÓN DE LOS DESPACHOS	ORDEN DE PEDIDO	BODEGA	DIARIA	90	PERSONAL DE BODEGA INSUFICIENTE
4	REVISA GUÍAS DE REMISIÓN VS DESPACHOS ANTES DE SUBIR EL PRODUCTO A LOS CAMIONES	GUÍA DE REMISIÓN	BODEGA	DIARIA	30	NO HAY PRODUCTO
5	SOLICITA COLOCACIÓN DEL PRODUCTO EN LOS CAMIONES	GUÍA DE REMISIÓN	BODEGA	DIARIA	60	

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

BODEGA

ACTIVIDAD

FACTURACIÓN

FUNCIONARIO

SR. ANDRÉS MOPOSITA

CARGO/FUNCIÓN

AYUDANTE DE BODEGA

FECHA

27/04/2015

6/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	REVISA ORDENES DE PEDIDO DE VENTAS	ORDEN DE PEDIDO	BODEGA	DIARIO	40	
2	EMITE FACTURA	FACTURA	BODEGA	DIARIO	30	
3	EMITE GUÍA DE REMISIÓN	GUÍA DE REMISIÓN	BODEGA	DIARIO	30	
4	ENVÍA FACTURA AL CORREO DEL CLIENTE	CORREOS	BODEGA	DIARIO	15	CLIENTE NO REVISA CORREO, HAY QUE IMPRIMIR LA FACTURA PARA MANDAR A DEJAR FÍSICAMENTE

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

BODEGA

ACTIVIDAD

DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS

FUNCIONARIO

MARCO OROZCO

CARGO/FUNCIÓN

JEFE DE BODEGA

FECHA

27/04/2015

7/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	LLENA EL FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN	BODEGA	SEMANAL	15	
2	RECIBE EL PRODUCTO DEFECTUOSO	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN	BODEGA	SEMANAL	5	
3	TRAMITA LA REPOSICIÓN DEL PRODUCTO	CORREOS	BODEGA	SEMANAL	10	EN OCASIONES NO HAY PRODUCTO Y SE GENERA UNA N/C AL CLIENTE
4	ENVÍA EL PRODUCTO DEFECTUOSO AL PROVEEDOR	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN	BODEGA	SEMANAL	10	

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

BODEGA

ACTIVIDAD

INVENTARIOS ANUALES

FUNCIONARIO

SR. MARCO OROZCO

CARGO/FUNCIÓN

JEFE DE BODEGA

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

27/04/2015

8/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	IMPRIME LAS HOJAS DE INVENTARIOS DEL SISTEMA	HOJAS DE INVENTARIO	BODEGA	ANUAL	120	IMPRESIÓN LENTA
2	ORGANIZA LOS GRUPOS DE INVENTARIO POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	HOJAS DE INVENTARIOS	BODEGA	ANUAL	30	FALTA PERSONAL DE APOYO PARA INVENTARIOS
3	SOLICITA EL CONTEO DEL PRODUCTO POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	HOJAS DE INVENTARIOS	BODEGA	ANUAL	15	
4	SOLICITA EL RECONTEO POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	HOJAS DE INVENTARIOS	BODEGA	ANUAL	15	ERRORES DE CONTEO
5	ENVÍA HOJAS DE INVENTARIOS A ADMINISTRACIÓN PARA ACTUALIZAR LOS INVENTARIOS	HOJAS DE INVENTARIOS	BODEGA	ANUAL	60	NO TIENE EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

BODEGA

ACTIVIDAD

DESPACHO DE PRODUCTOS

FUNCIONARIO

SR. ÁNGEL ESTRELLA

CARGO/FUNCIÓN

ASISTENTE DE BODEGA

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

27/04/2015

9/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	PREPARA LOS PEDIDOS	GUÍAS DE REMISIÓN	BODEGA	DIARIO	90	NO EXISTE PRODUCTO
2	CUENTA LOS PRODUCTOS VS GUÍAS DE REMISIÓN	GUÍAS DE REMISIÓN	BODEGA	DIARIO	30	
3	SELLA Y COLOCA LA DIRECCIÓN DE LOS ENVÍOS EN LAS CAJAS DE LOS PRODUCTOS	HOJAS DE RUTA	BODEGA	DIARIO	45	NO EXISTE SUFICIENTE CINTA DE EMBALAJE
4	SUBE AL CAMIÓN LOS PRODUCTOS	HOJAS DE RUTA	BODEGA	DIARIO	30	

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

COMPRAS

ACTIVIDAD

PEDIDO DE PRODUCTOS A PROVEEDORES

FUNCIONARIO

SR. JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ

CARGO/FUNCIÓN

GERENTE

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

23/05/2015

10/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	SOLICITA EL REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS EN BODEGA	ORDEN DE COMPRA	OFICINA	SEMANAL	25	
2	REALIZA EL PEDIDO AL PROVEEDOR	ORDEN DE COMPRA	OFICINA	SEMANAL	30	
3	COORDINA LA ENTREGA EN BODEGA	ORDEN DE COMPRA	OFICINA	SEMANAL	20	

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

DEPARTAMENTO

CRÉDITO Y COBRANZAS

ACTIVIDAD

INGRESO DE CLIENTES NUEVOS

FUNCIONARIO

RITA MAYLA

CARGO/FUNCIÓN

ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

28/05/2015

11/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	RECIBE DOCUMENTACIÓN PERSONAL Y COMERCIAL DEL CLIENTE	DOCUMENTOS CLIENTE	OFICINA	DIARIO	25	CLIENTE NO ENVÍA LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA
2	ELABORA LA SOLICITUD DE CRÉDITO	SOLICITUD DE CRÉDITO	OFICINA	DIARIO	15	
3	ELABORA LA LETRA DE CAMBIO	LETRA DE CAMBIO	OFICINA	DIARIO	10	
4	INGRESA LOS DATOS DEL NUEVO CLIENTE AL SISTEMA	FICHA DE CLIENTE	OFICINA	DIARIO	8	
5	ARCHIVA LA DOCUMENTACIÓN DEL CLIENTE	LISTADO DE CLIENTES	OFICINA	DIARIO	5	FALTA MUEBLE PARA ARCHIVAR

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO**

CRÉDITO Y COBRANZAS

ACTIVIDAD

RECUPERACIÓN CE CARTERA

FUNCIONARIO

RITA MAYLA

CARGO/FUNCIÓN

ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

28/05/2015

12/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	IMPRIME EL LISTADO DE CLIENTES EN MORA DEL SISTEMA	LISTADO DE CLIENTES EN MORA	OFICINA	MENSUAL	60	ACCESO AL SISTEMA RESTRINGIDO
2	EFFECTÚA LLAMADAS DE COBRO	AGENDA	OFICINA	MENSUAL	90	
3	VISITA A CLIENTES EN MORA	LISTADO DE CLIENTES	CLIENTE	MENSUAL	90	EN OCASIONES LOS CLIENTES CERRARON LOCALES O CAMBIARON DIRECCIONES
4	GENERA PORCENTAJES DE INTERÉS DE COBROS TARDÍOS	REGLAMENTO INTERNO DE COBROS TARDÍOS	CLIENTE	MENSUAL	15	
5	EMITE AL ABOGADO EXTERNO DE LA EMPRESA EL LISTADO DE CLIENTES EN MORA	LISTADO DE CLIENTES EN MORA	ABOGADO	MENSUAL	25	

FICHA PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS**DEPARTAMENTO**

BODEGA

ACTIVIDAD

POST VENTA/ DEMANDA INSATISFECHA

FUNCIONARIO

MARCO OROZCO

CARGO/FUNCIÓN

JEFE DE BODEGA

ELABORADO POR

ELISA GUALLASAMIN

FECHA

29/05/2015

13/13

No	ACTIVIDAD	DOCUMENTO	LUGAR	FRECUENCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	REALIZA REPORTE SEMANAL	REPORTE DEMANDA INSATISFECHA	BODEGA	SEMANAL	10	HAY UN VOLUMEN ELEVADO DE PRODUCTO NO CONFORME
2	GESTIONA LA DEMANDA INSATISFECHA	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO PRODUCTO	BODEGA	SEMANAL	25	A VECES EL PROVEEDOR NO ENVIA EL PRODUCTO A TIEMPO PARA SOLUCIONAR LA DEMANDA INSATISFECHA
3	ENVIA EL PRODUCTO FALTANTE AL CLIENTE	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO PRODUCTO	BODEGA	SEMANAL	15	SE GENERA PERDIDA DE TIEMPO E INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE
4	EMITE NOTA DE CRÉDITO	NOTA DE CRÉDITO	BODEGA	SEMANAL	10	N/C NO ES ENTREGADA POR EL VENDEDOR AL CLIENTE Y GENERA MAL ESTAR EN CLIENTE
5	ARCHIVA TODA LA DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO	FORMULARIO DE DEVOLUCIÓN Y/O CAMBIO PRODUCTO Y NOTA DE CRÉDITO	BODEGA	SEMANAL	10	FALTA ARCHIVADORES Y ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS DE TRABAJO

Anexo 2: Cumplimiento de Funciones y Actividades por Cargo

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Responsables: Ejecutivos de Ventas

Funciones:

1. Asistir a la oficina en el horario señalado por la Gerencia, presentarse por lo menos dos días a la semana a partir de las 4:30 p.m. a fin de revisar información relacionada con servicio post venta a clientes.

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1			X		DEPENDE DE LA RUTA PLANIFICADA DEL DÍA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		DEPENDE DE LA RUTA Y AGENDA PLANIFICADA
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		DEPENDE DE LA PLANIFICACIÓN DIARIA
EDGAR ALMEIDA	4				X	VENDEDOR DE SANTO DOMINGO Y CON RESIDENCIA EN EL MISMO LUGAR
CARMITA TOLEDO	8				X	VENDEDORA DE SANTO DOMINGO Y CON RESIDENCIA EN EL MISMO LUGAR
RITA MAYLA	5				X	VENDEDORA DE OFICINA

2. Atender a las disposiciones emitidas por Jefes Superiores y concurrir sin demora a citas realizadas por los clientes en el lugar y tiempo que este lo demande si se trata de ventas, cobranzas o reclamos.

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				
EDGAR ALMEIDA	4	X				
CARMITA TOLEDO	8	X				
RITA MAYLA	5			X		VENDEDORA DE OFICINA, NO PUEDE SALIR YA QUE TIENE FUNCIONES DE CRÉDITO Y COBRANZAS, RECEPCIÓN Y MENSAJERÍA.

3. Velar por los valores a él entregados por parte de los clientes u oficina, es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas realizar el depósito inmediato de los valores cobrados en efectivo a fin de precautelar su integridad personal y los bienes de la empresa.

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				
EDGAR ALMEIDA	4	X				
CARMITA TOLEDO	8	X				
RITA MAYLA	5	X				

4. Informar inmediatamente de cualquier novedad o faltante en el pago efectuado por los clientes a fin de dar solución oportuna a los problemas

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1			X		✓ CLIENTES DE CADENA TIENEN ALTA ROTACIÓN DE VENTAS Y EL CONTROL ES COMPLICADO ✓ ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		✓ ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		✓ CLIENTES DE PROVINCIA REALIZAN DEPÓSITOS Y NO INFORMAN ✓ ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA
EDGAR ALMEIDA	4	X				✓ LLEVA PROPIO CONTROL DE FORMA MANUAL
CARMITA TOLEDO	8	X				✓ LLEVA PROPIO CONTROL DE FORMA MANUAL
RITA MAYLA	5			X		✓ ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA

5. Solicitar un reporte semanal a la persona encargada del manejo de cartera a fin de determinar los vencimientos y diferencias en pagos pendientes de clientes, reportando máximo a las 24 horas las diferencias encontradas por el Ejecutivo dentro del reporte a él entregado

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1			X		✓ CRÉDITO Y COBRANZAS TIENE ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		✓ CRÉDITO Y COBRANZAS TIENE ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		✓ CRÉDITO Y COBRANZAS TIENE ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA
EDGAR ALMEIDA	4			X		✓ SE SOLICITA, SIN EMBARGO EN OCASIONES NO RECIBE EL REPORTE A TIEMPO
CARMITA TOLEDO	8			X		✓ SE SOLICITA, SIN EMBARGO EN OCASIONES NO RECIBE EL REPORTE A TIEMPO
RITA MAYLA	5			X		✓ ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA

6. Entregar el reporte de ventas y de cobranza diariamente, a fin de conocer las observaciones que realizan los clientes en cada visita, en el reporte debe constar obligatoriamente la firma del cliente

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1			X		NO HAY UN SEGUIMIENTO DE VENTAS Y COBRANZAS PRO PARTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		NO HAY EXIGENCIA POR PARTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		NO ES OBLIGATORIO
EDGAR ALMEIDA	4				X	NO HAY UN SEGUIMIENTO DE VENTAS Y COBRANZAS PRO PARTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
CARMITA TOLEDO	8				X	NO HAY UN SEGUIMIENTO DE VENTAS Y COBRANZAS PRO PARTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
RITA MAYLA	5				X	VENDEDOR DE OFICINA NO VISITA CLIENTES

7. Los recibos de cobranza deben ser entregados en oficina a la persona del departamento de contabilidad a fin de que los valores sean entregados y detallados en la contabilidad diariamente; el reporte debe estar debidamente llenado y por ningún concepto debe venir sin la firma de conformidad del cliente

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				INCONFORME CUANDO HAY DESCUENTO EN EL ROL POR FACTURAS DE CLIENTES PENDIENTES DE COBRO
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				INCONFORME CUANDO HAY DESCUENTO EN EL ROL POR FACTURAS DE CLIENTES PENDIENTES DE COBRO
EDGAR ALMEIDA	4	X				ENVÍA EN VALIJA CON EL CHOFER DE RUTA SEMANALMENTE
CARMITA TOLEDO	8	X				ENVÍA EN VALIJA CON EL CHOFER DE RUTA SEMANALMENTE
RITA MAYLA	5	X				

8. Es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas estar pendiente de las retenciones en la fuente emitidas por el cliente, estas deben ser receptadas en oficina máximo en cinco días laborables luego de emitida la factura, sea el comprobante original o vía fax.

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1			X		✓ AL SER CLIENTES DE CADENA ES IMPOSIBLE EL CONTROL POR EL VOLUMEN DE VENTAS ✓ NO HAY REPORTE DE RETENCIONES PENDIENTES POR PARTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS ✓ INCONFORME CUANDO HAY DESCUENTO EN EL ROL POR RETENCIONES
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		✓ AL SER CLIENTES DE PROVINCIAS ES IMPOSIBLE INGRESAR LA RETENCIÓN A OFICINA DENTRO DE LOS 5 DÍAS ✓ NO HAY REPORTE DE RETENCIONES PENDIENTES POR PARTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS
EDGAR ALMEIDA	4	X				✓ HACE LO POSIBLE POR CUMPLIR
CARMITA TOLEDO	8	X				✓ HACE LO POSIBLE POR CUMPLIR ✓ INCONFORME CUANDO HAY DESCUENTO EN EL ROL POR RETENCIONES
RITA MAYLA	5	X				

9. Los pedidos de clientes deben estar debidamente firmados y aceptados por el cliente a fin de evitar devoluciones por mercaderías no solicitadas, lo pedidos deben estar debidamente llenados, en el deben constar todos los datos solicitados; es función del Ejecutivo de Ventas ingresar el pedido en el sistema de Contabilidad Automatizado con los descuentos y promociones, conforme a las disposiciones entregadas para clientes especiales o clientes en general; los pedidos tendrán en observaciones las estipulaciones de clientes ya sea en tiempo y lugar de entrega, o en especificaciones de productos deseados

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1			X		✓ UN PEDIDO TOMADO POR TELÉFONO NO SIEMPRE PUEDE SER FIRMADO ✓ LOS PEDIDOS DE CADENAS SON ENVIADOS POR CORREO, POR TANTO EL CORREO ES EL RESPALDO ✓ SOLO PARA CLIENTES DE CADENA EXISTE DESCUENTOS Y PROMOCIONES
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		✓ UN PEDIDO TOMADO POR TELÉFONO NO SIEMPRE PUEDE SER FIRMADO
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		✓ LOS PEDIDOS DE CLIENTES DE PROVINCIAS SON ENVIADOS POR CORREO, POR TANTO EL CORREO ES EL RESPALDO
EDGAR ALMEIDA	4			X		✓ UN PEDIDO TOMADO POR TELÉFONO NO SIEMPRE PUEDE SER FIRMADO
CARMITA TOLEDO	8			X		✓ UN PEDIDO TOMADO POR TELÉFONO NO SIEMPRE PUEDE SER FIRMADO
RITA MAYLA	5			X		✓ UN PEDIDO TOMADO POR TELÉFONO NO SIEMPRE PUEDE SER FIRMADO

- 10.** Es función de los Ejecutivos de Ventas revisar la demanda insatisfecha, coordinar con el cliente y con el Jefe de Bodega el despacho de los mismos, así como solucionar cualquier inconveniente que tenga su cliente por productos en mal estado, errores en facturación, diferencia en precios, descuentos no considerados; estos inconvenientes no deben superar las 48 horas de atención.

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1			X		✓ BODEGA NO MANEJA MININOS Y MÁXIMOS DE PRODUCTOS ✓ NO HAY PRODUCTO PARA CUMPLIR DEMANDA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		✓ NO HAY PRODUCTO PARA CUMPLIR DEMANDA
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		✓ EN OCASIONES HAY ERRORES DE FACTURACIÓN GENERADOS EN BODEGA ✓ EN OCASIONES HAY ERRORES EN LOS DESCUENTOS GENERADOS EN BODEGA
EDGAR ALMEIDA	4			X		✓ SE ATIENDE DEMANDA INSATISFECHA A LA MEDIDA POSIBLE
CARMITA TOLEDO	8			X		✓ SE ATIENDE DEMANDA INSATISFECHA A LA MEDIDA POSIBLE
RITA MAYLA	5			X		✓ NO HAY PRODUCTO PARA CUMPLIR DEMANDA ✓ NO SIEMPRE LOS INCONVENIENTES SE SOLUCIONAN EN 24 H

- 11.** Entregar en máximo 24 horas los soportes de notas de crédito a fin de emitir el documento para los clientes conforme a la venta emitida

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				A VECES LAS NOTAS DE CRÉDITO NO SON ELABORADAS RÁPIDAMENTE EN BODEGA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				A VECES LAS NOTAS DE CRÉDITO NO SON ELABORADAS RÁPIDAMENTE EN BODEGA
EDGAR ALMEIDA	4	X				
CARMITA TOLEDO	8	X				
RITA MAYLA	5	X				

- 12.** Es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas visitar y controlar la cartera de clientes a él asignada, estos clientes deben estar debidamente registrados en la base de datos de la empresa, es el Ejecutivo de Ventas quien mantiene la relación directa con el cliente por la empresa, y quien está obligado a reportar cambios de dirección, teléfono, actualizaciones de RUC

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				LOS CLIENTES NO FACILITAN LA DOCUMENTACIÓN DE MANERA OPORTUNA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				EL CLIENTE ADUCE NO TENER TIEMPO PARA UNA ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				HAY QUE TENER PACIENCIA CON LOS CLIENTES PARA UNA ADECUADA ACTUALIZACIÓN DE DATOS
EDGAR ALMEIDA	4	X				SE HACE LO POSIBLE, SIN OCASIONES NO SE LOGRA AL 100%
CARMITA TOLEDO	8	X				SE HACE LO POSIBLE, SIN OCASIONES NO SE LOGRA AL 100%
RITA MAYLA	5	X				LOS CLIENTES EN OCASIONES NO CONTESTAN

- 13.** Deberá presentar una vez al mes un reporte de investigación de mercado donde se detallan los productos de alta rotación de la empresa con los de la competencia, considerando precios, incursión de nuevos proveedores, calidad, descuentos y promociones de la competencia

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1				X	NADIE EXIGE ESTE REPORTE EN LA EMPRESA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9				X	✓ NO ES OBLIGATORIO ✓ DEBE HABER UNA PERSONA QUE HAGA INVESTIGACIÓN DE MERCADO
ANTONY AGUILAR	3 Y 6				X	NO ES OBLIGATORIO
EDGAR ALMEIDA	4				X	NO ES UNA EXIGENCIA QUE SE DEBA CUMPLIR
CARMITA TOLEDO	8				X	NO ES UNA EXIGENCIA QUE SE DEBA CUMPLIR
RITA MAYLA	5				X	NADIE EXIGE ESTE REPORTE EN LA EMPRESA

14. Para el ingreso de nuevos clientes, deberá considerar las disposiciones de cartera que especifican, llenar la solicitud de crédito con todos los datos claros, retirar de los clientes los debidos documentos de soporte que sustenten ser sujeto de crédito con el aval de la letra de cambio firmada por el cupo de crédito asignada al mismo. Es importante además que se considera que las tres primeras compras deben ser de contado.

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				NO SIEMPRE EL CLIENTE ENTREGA LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		✓ HAY CLIENTES QUE NO CUMPLEN CON LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL CRÉDITO ✓ HAY CLIENTES QUE HACEN COMPRAS DE MONTOS PEQUEÑOS EN EFECTIVO Y NO SE LE EXIGE MUCHA DOCUMENTACIÓN
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				LOS CLIENTES DE PROVINCIAS ENVÍAN POR FAX LA DOCUMENTACIÓN Y NO ES MUY LEGIBLE
EDGAR ALMEIDA	4	X				LOS CLIENTES DE PROVINCIAS ENVÍAN POR FAX LA DOCUMENTACIÓN Y NO ES MUY LEGIBLE
CARMITA TOLEDO	8	X				EN OCASIONES LOS CLIENTES DE PROVINCIAS NO MANEJAN MUCHO LA TECNOLOGÍA PARA ENVIAR DOCUMENTACIÓN POR CORREO
RITA MAYLA	5	X				CUANDO SE RECIBE POR FAX LOS DOCUMENTOS NO SON COPIAS LEGIBLES O LA INFORMACIÓN SE ENTRECORTA

- 15.** Respetar la normas dispuestas por cartera y contabilidad, considerar que ningún cliente podrá ser ingresado al sistema contable si la copia del RUC, CI o pasaporte no se encuentran dentro de los documentos soportes de apertura de crédito

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		✓ NO HAY COLABORACIÓN DE LOS CLIENTES AL MOMENTO DE SOLICITAR LA DOCUMENTACIÓN ✓ A VECES NO TIENEN EL RUC ACTUALIZADO ✓ EL CLIENTE NO TIENE LA CEDULA EN ESE MOMENTO
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				
EDGAR ALMEIDA	4	X				
CARMITA TOLEDO	8	X				
RITA MAYLA	5	X				

- 16.** Considerar el momento de retirar devoluciones de clientes que los productos devueltos no pasen de los quince días de facturados y que estos reclamos sean únicamente por productos en mal estado que tienen daños de fabricación o han sufrido averías en el embalaje o despacho.

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				LOS CLIENTES DE CADENA NO TIENEN TIEMPO ESTABLECIDO DE DEVOLUCIÓN
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				LOS CLIENTES DE PROVINCIAS CASI SIEMPRE DEMORAN EN ENVIAR EL PRODUCTO A QUITO
EDGAR ALMEIDA	4	X				
CARMITA TOLEDO	8	X				
RITA MAYLA	5	X				NO SIEMPRE LA DEVOLUCIÓN SE HACE DENTRO DE LOS 15 DÍAS DE FACTURACIÓN

17. Las muestras que retire de oficina debe llevarlas con una nota de entrega de productos debidamente firmada y no puede retenerlas por más de 72 horas

EMPEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTINEZ	1			X		✓ DENTRO DE LAS 72H A VECES NO SE LOGRA MOSTRAR EL PRODUCTO NUEVO ✓ SE REQUIERE DE MÁS DÍAS INCLUSO PARA MOSTRAR A MÁS CLIENTES
NATALIA ESPARZA	2 Y 9			X		✓ SE REQUIERE DE MÁS DÍAS INCLUSO PARA MOSTRAR A MÁS CLIENTES
ANTONY AGUILAR	3 Y 6			X		✓ SE REQUIERE DE MÁS DÍAS INCLUSO PARA MOSTRAR A MÁS CLIENTES
EDGAR ALMEIDA	4				X	LAS VENTAS DE SANTO DOMINGO SE DIFERENCIAN A LAS DE QUITO, YA QUE ACÁ SE TIENE EL PRODUCTO PARA MOSTRAR SIN TIEMPO ESTABLECIDO
CARMITA TOLEDO	8				X	LAS VENTAS DE SANTO DOMINGO SE DIFERENCIAN A LAS DE QUITO, YA QUE ACÁ SE TIENE EL PRODUCTO PARA MOSTRAR SIN TIEMPO ESTABLECIDO
RITA MAYLA	5	X				SE MUESTRA EL PRODUCTO DIRECTO EN LA OFICINA

- 18.** Promulgar a los clientes los memos entregados por oficina sobre descuentos, promociones, artículos nuevos; forma verbal o escrita conforme a los requerimientos de cada cliente, señalando claramente los porcentajes, fechas, códigos de barra, unidades de empaque

EMPLEADOS	ZONA VENTAS	CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
		SI	NO	A VECES	NUNCA	
RAQUEL MARTÍNEZ	1	X				✓ FALTA CATÁLOGOS DE NUEVOS PRODUCTOS ✓ FALTA CAPACITACIÓN RELACIONADO CON UNIDADES DE EMPAQUE Y TIPO DE PRODUCTO
NATALIA ESPARZA	2 Y 9	X				FALTA CAPACITACIÓN
ANTONY AGUILAR	3 Y 6	X				FALTA CATÁLOGOS DE NUEVOS PRODUCTOS
EDGAR ALMEIDA	4	X				NO HAY CAPACITACIÓN DE VENTAS
CARMITA TOLEDO	8	X				NO HAY CAPACITACIÓN DE VENTAS
RITA MAYLA	5	X				FALTA CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Responsable: Analista de Crédito y Cobranzas

Funciones:

Archivo:

- Están dentro de las funciones de cartera realizar el archivo de toda la documentación de la empresa en cuanto a clientes, ventas, ingresos de caja, guías de remisión, pedidos, hojas de ruta, circulares que se encuentran relacionados con clientes; además circulares internas, carpetas anuales de cierres contables, y una vez al año de archivar debidamente en cartones con hojas detalladas que informen todos los registros guardados en el archivo de bodega, como sustento legal para cualquier auditoria laboral o tributaria.
- Se sobre entiende que es la encargada de recuperar todos los documentos pre impresos a fin de que ocupados y anulados sean ordenados numérica y cronológicamente dentro de las diferentes carpetas empleados ya sea por mes o por zona de vendedor.
- Los archivos de clientes deben contener todos los requisitos solicitados desde el año 2003, disposición que se ha expuesto por reiterados ocasiones verbalmente, las carpetas deben contener: RUC o CI del cliente, hoja de solicitud de crédito (obligatoria para todo cliente) pues puede ser incluida únicamente como dato informativo, garantías en caso de haberse obtenido, certificados y demás respaldos que deberán tener codificación conforme al sistema computarizado y estar archivadas de acuerdo con cada zona existente.
- El archivo de documentos incluye a los respaldos enviados por la zona de Santo Domingo.
- El momento de realizarse una auditoria de archivo y de confirmar que no se cumple con lo antes dispuesto se realizará un descuento a la persona encargada de \$0.10 por

cada documento incompleto o carpeta de cliente que no contenga los requisitos descritos.

Atención telefónica a clientes

- Al ser la persona de Cartera quien tiene una relación cercana con el cliente, esta debe ir encaminada a dar respuesta inmediata a los clientes en temas de notas de crédito y devoluciones ya que muchos clientes atajan el pago por problemas que no han tenido respuesta oportuna o confiable de ventas o despachos.
- Es importante que se maneje en EXCEL un control en un CRM básico de los reclamos que presentan vía teléfono los clientes, es decir la fecha del reclamo, el código del cliente, problema, tiempo que viene con el problema; datos que deben ser concisos pero que ayudarán a mantener un mejor manejo y sobre todo tratar de alcanzar una satisfacción con el cliente.
- Mientras el cliente acude a oficina por reclamos de productos, retraso en pedidos, el cliente debe ser atendido con cordialidad, se debe buscar para él una respuesta favorable y amigable, los problemas por los cuales se ocasiono molestias al cliente él no tiene por qué saber, nuestros problemas internos deben ser solucionados dentro de oficina.
- Deberá presentar cada fin de semana un reporte de los reclamos de clientes, el incumplimiento de este requerimiento tendrá un descuento de \$1.00 por reporte.

Ingreso de clientes

- Al ingresar nuevos clientes al sistema se deben conservar los parámetros que existen y que están plenamente especificados, se debe mantener secuencia en el código, las zonas, la cuenta contable, aspectos que son de vital importancia para una correcta operatividad del sistema.
- Al ingresar un cliente que presenta la **cédula de identidad** como respaldo para facturación, se lo debe registrar en calidad de consumidor final, si recordamos el

requisito primordial para que un sujeto pasivo tenga derecho a crédito tributario este es el **RUC**, a fin de llevar un control individualizado de cada cliente para el manejo de cartera, el cliente puede tener el código individual, sus datos individuales, pero el **RUC deberá ser 99999999999999**.

- Los datos en el sistema de cada uno de los clientes deben ser llenados en su totalidad, topes de crédito en dos años que está el sistema en marcha ya debieron haberse llenado, corregido absolutamente todos los clientes en cuanto a días de cobranza; todos estos datos son de vital importancia para que el sistema sirva como una herramienta de control interno y al momento de obtener los reportes de cobranza estos estén enmarcados en la realidad de nuestro negocio.
- Quien ingresa los datos de clientes es la responsable de exigir al personal de ventas que se realicen las actualizaciones de direcciones y teléfonos de los clientes ya que estos datos evitan que se entreguen mercaderías en lugares no solicitados y que se maneje la logística de despacho de la manera correcta, además se cumple con los requisitos de facturación impuestos por nuestro ente de control el SRI.
- Es parte del ingreso de nuevos clientes, modificación de datos de cartera el enviar los soportes de estos cambios a bodega, al no contar con un sistema en red, estos datos deben ser cambiados también en bodega para que los efectos puedan surtir en ambos sistemas.

Ingreso de nuevos productos

- Los artículos mantienen la misma política en cuanto a continuidad en parametrización que clientes, en esta base de datos se debe mantener lógica para abrir nuevos códigos, es importante observar como se ha venido manejando hasta el momento esta codificación.
- Desde el año 2004 se ha exigido verbalmente que se cumpla con la codificación de código de barras de todos los artículos; estos datos son de vital importancia al momento de incorporar lectores de códigos, cambio tecnológico que permitirá un control

automatizado de inventario y disminución en el proceso de despachos, así como también disminuirá notablemente los errores en ingresos, egresos y tomas físicas.

- Es importante que se observe en el ingreso de los artículos, las familias a las cuales pertenece, esto es importante para los reportes de análisis gerenciales.
- Se deben llenar en todos los artículos el stock mínimo, estos se pueden obtener en base al promedio de ventas o mejor aún de pedidos de clientes en meses anteriores, a fin de poder cumplir con la demanda de nuestros clientes.
- Al igual que con los datos de clientes, la persona que tiene a cargo la responsabilidad de estos datos debe enviar a bodega y coordinar con el Jefe de Bodega para que los datos existentes en oficina concuerden con los registrados en bodega.
- Al efectuarse una auditoria de clientes y artículos, de encontrarse datos que no cumplan con todos los requisitos previstos se efectuará en descuento a la persona encargada de \$0.05 por cada cliente o artículo que no tenga los requisitos, en caso de reincidir en otra revisión el mismo cliente o artículo tendrá un recargo de \$0.10.

Control de cartera

- Semanalmente se debe realizar un análisis minucioso de los comprobantes de clientes que se encuentren pendientes, el sistema lo maneja en la carpeta de clientes, en estos datos no deben presentarse valores negativos o notas de crédito por aplicar, al conciliar semanalmente esta cuenta y sobre todo al 30 de cada mes se va a permitir que los datos en comisiones sean correctos ya que el pago de estos valores se registra en base a la factura cobrada en su totalidad.
- Los clientes más susceptibles en el manejo de cobranza son Comercial Mery, Mega Santamaría, Magda Espinoza, almacenes de cadena; estos clientes deben tener un soporte continuo de cartera para el registro de datos correctos y oportunos en el sistema.

- Al momento de imprimir los datos de saldos de cartera, antes de entregar al vendedor, se debe considerar los valores de clientes que tienen el mismo valor neto y pendiente de pago, la persona de cartera deberá resaltar e indicar al vendedor que las retenciones de esas facturas no han sido registradas en nuestro sistema a fin de controlar que se cumpla con las exigencias del SRI, este es un proceso que lo debe hacer como persona de control, obviamente exigiendo también al vendedor que revise siempre estas condiciones.
- Al momento que se realice una revisión de los reportes entregados a ventas y que no se encuentren resaltados los valores por retenciones no recuperadas se incurrirá en un descuento de \$0.5 por cada reporte a la persona de cartera.
- Es responsabilidad de la persona de cartera hacer un seguimiento hasta el cobro de los valores que no se han recuperado en más de 90 días y presentar un informe de la cartera problema una vez al mes.

Control de inventario

- La persona encargada de la toma física de inventario inicia su responsabilidad con la toma de estos datos en la bodega de la empresa, esta actividad es un proceso en el cual luego del conteo realiza la revisión en el sitio con el Jefe de Bodega de sobrantes y faltantes, los mismos que antes de ser presentados en oficina deben ser debidamente analizados, las causas de estas diferencias pueden ser cruces de artículos o falta de registros de devoluciones de compras y ventas.
- El informe de inventario debe ser presentado debidamente cuadrado al final de cada mes, además debe realizar en una hoja de EXCEL, el ajuste de ingresos y egresos.
- Cada vez que la persona realiza las visitas para control de inventario en la Bodega al mantener contacto directo con el Jefe de este Departamento, es la encargada de revisar y exigir que el archivo de los documentos que se encuentran en bodega estén debidamente manejados y que existan los sustentos correctos de devoluciones.

- Es importante que se revise también el estado de las devoluciones de clientes y proveedores que han quedado pendientes, el tiempo de respuesta y las observaciones por las cuales no se ha procedido con las soluciones a clientes.

Recepción de facturas de proveedores

- Al receiptar las facturas de los gastos realizados en la empresa, la persona que recibe la documentación de respaldo deberá considerar que todos los datos de la factura estén debidamente llenados y que los documentos cumplan con los requisitos de facturación dispuestos por el SRI.
- Las facturas para dar derecho a crédito tributario deberán contener si están emitidas a nombre de la empresa NEGOCIOS UNIDOS DE COMERCIO S.A., el número del RUC, la fecha de emisión, dirección y teléfono; por ningún motivo los datos pueden contener enmendaduras, tachones o borrones y peor aún alteraciones numéricas o de cantidad, ya que cualquiera de estas circunstancias la vuelven inválida como sustento de crédito tributario.
- En el caso de realizar las liquidaciones de compra sea a proveedores que no disponen de RUC o por Reembolso de Gastos, los respaldos que sustentan el gasto deben estar emitidos a nombre de la persona que efectuó el gasto, su número de CI, dirección y teléfono, de lo contrario no se puede proceder con la emisión de la liquidación.
- El momento de registrar los datos en la Liquidación de Compras se debe entender que los Gastos No Deducibles no serán reportados dentro de la liquidación, estos únicamente se agruparán y al final de cada mes se hará un listado de los gastos en Excel para que se registre únicamente en la contabilidad.
- En el caso de haber un préstamo de caja chica para documentos al personal de la empresa, estos no pueden constar en la Liquidación de Compras, este documento únicamente se emite como soporte de reembolso hechos por un tercero a nombre de la empresa, bajo ningún concepto por préstamos; estos datos deberán ir en un documento de soporte aparte para realizar el egreso de efectivo.

Pedidos de productos de clientes

- Debe ingresar los pedidos de la zona de Santo Domingo en el sistema para que estos se impriman y se envíen diario a bodega, esta información debe estar lista máximo hasta las 10am hora en la que el personal de las ventas debe haber cumplido con el ingreso de datos.
- Antes de que se envíe los pedidos, la persona encargada de cartera debe revisar que el cliente no esté en mora, además considerar los cupos de crédito de los clientes, para esto, ningún pedido puede ser enviado a bodega sin la firma de aprobación de cartera.
- Al momento que se revisan los pedidos es importante también que se considere sobre todo en clientes especiales descuentos promocionales y de contado que pueden ser omitidos por el personal de ventas.
- Los pedidos deben ser enviados vía correo electrónico apenas se ingresan los datos en la oficina, si vienen más pedidos estos serán ingresados y se puede enviar vía correo electrónico nuevamente información a las 12:30 y a las 5:30 p.m.; estos pedidos deberán llegar impresos al siguiente día a bodega.
- Como se envía la información de manera electrónica, se debe revisar que en observaciones se especifique pedidos de clientes puntuales y descuentos para que Bodega conozca cualquier novedad a tiempo. Los descuentos generales de clientes y promociones existentes, deben ser informadas a cada ejecutivo para el ingreso de esta información en el sistema.
- Se ha solicitado por seis meses aproximadamente que se anulen los pedidos no enviados a clientes a fin de que la demanda insatisfecha pueda ser analizada y que los datos del sistema sean correctos para poder operar ventas con la opción de no despachar si el stock es negativo, la cancelación de pedidos debe realizarse por lo menos cada quince días.

Registro de ingreso y salida personal

- Es la persona encargada de realizar las hojas de registro de ingreso y salida del personal, la hora de ingreso son las 8:00a.m. con un tiempo de 10m máximo de retraso.
- El personal de ventas debe presentarse dos veces por semana en las tardes, tiempo en el cual debe realizar control de devoluciones y demanda insatisfecha.

Hojas de visitas clientes

- Debe recibir todos los días conjuntamente con los pedidos de cada zona, el reporte de visitas de clientes debidamente llenados, estos documentos deben ser archivados en una carpeta para cada zona a fin de semanalmente realizar un control de quejas, reclamos y sugerencias de clientes.
- Además de los reportes de visitas, los ejecutivos deben tener en sus archivos los documentos de registros de cobros en el cual se determinan los números de ingresos y las firmas de los clientes.

FUNCIONES	CUMPLE CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				OBSERVACIÓN
	SI	NO	A VECES	NUNCA	
ARCHIVO GENERAL DE DOCUMENTOS	X				FALTA ARCHIVADORES Y ESPACIO FÍSICO
ATENCIÓN TELEFÓNICA A CLIENTES	X				NO LOGRA REALIZAR EL REPORTE DE RECLAMO SEMANAL DE CLIENTES DEBIDO A SATURACIÓN DE ACTIVIDADES
INGRESO DE CLIENTES	X				DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA
INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS	X				✓ LOS DATOS DE INVENTARIOS DE BODEGA DIFIEREN DE LOS DATOS DE BODEGA ✓ ACUMULACIÓN DE ACTIVIDADES
CONTROL DE CARTERA	X				✓ ACCESO AL SISTEMA RESTRINGIDO ✓ NO PUEDE GENERAR REPORTE DE COBRANZAS PARA VENDEDORES
CONTROL DE INVENTARIOS	X				✓ ACCESO RESTRINGIDO AL SISTEMA ✓ EN BODEGA NO SE CONSIDERA LOS STOCKS MÍNIMOS Y MÁXIMOS ✓ ACUMULACIÓN DE ACTIVIDADES
RECEPCIÓN DE FACTURAS DE PROVEEDORES	X				ERROR DE FACTURACIÓN RUC, RAZÓN SOCIAL, CADUCIDAD
REGISTRO DE INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL	X				✓ LLEVA EL REGISTRO DE FORMA MANUAL EN UNA CARPETA ✓ PERSONAL DE VENTAS NO SIEMPRE REGRESA EN LAS TARDES A LA EMPRESA
HOJAS DE VISITAS DE CLIENTES	X				✓ NO SIEMPRE LE ENTREGAN LOS VENDEDORES LAS HOJAS DE VISITAS ✓ A VECES LAS HOJAS NO SE ENCUENTRAN FIRMADAS POR LOS CLIENTES

DEPARTAMENTO DE BODEGA

Responsable: Jefe de Bodega

Funciones

- Ubicados los productos según el pedido en la jaula de preparación por el personal de bodega, el responsable de bodega revisará **ítem por ítem** (incluido repuestos) confirmando la descripción, la cantidad y la unidad de empaque de cada producto, firmará el pedido con las cantidades a despachar, **además debe constar el número total de cajas y bultos despachados**, entendiéndose como bultos las cajas de los productos que se embalan en la bodega (calderos industriales, repuestos).
- Con el pedido verificado y firmado el Jefe de Bodega procederá a elaborar la factura correspondiente.
- Los productos que no hay en stock al momento de la preparación del pedido, serán solicitados al proveedor quien revisará lo que está en proceso de producción y confirmará la hora de entrega, lo que definitivamente no se despacha, conforma la demanda insatisfecha; el Jefe de Bodega deberá informar diariamente, cual fue el resultado de la demanda insatisfecha para realizar las correcciones del caso.
- El Jefe de Bodega contratará el transporte que brinde las garantías necesarias y se ajuste a las tarifas aprobadas por Gerencia General. Los fletes que sobrepasen el valor aprobado necesitan autorización previa de Gerencia General.
- Los camiones permanecerán afuera de la fábrica y solo podrán ingresar al momento de ser cargados (uno a la vez).
- Con las remisiones correctamente llenas, y **los pasillos de circulación libres de cajas** se procederá a la carga del camión para lo cual el Jefe de Bodega se ubicará en la puerta frontal de la bodega y verificará uno a uno los productos que son cargados en el camión.

- Una vez terminada la carga del camión y cuadrado el número total de cajas con el transportista, cerrar el camión y procederá a sacarlo de las instalaciones de la empresa mientras se realiza la guía de transporte (si es el caso) y se entregan los documentos respectivos.
- El responsable de la bodega llenará la guía del transporte en la cual debe constar el número de la guía de remisión con su respectiva factura y el número de cajas y bultos despachados. La suma de todas las cantidades debe coincidir con las cuadradas previamente.
- El responsable de la bodega firmará la guía de transporte junto con el transportista y hará firmar la primera copia de la remisión al transportista para el archivo de la bodega.
- Entregar al transportista el original de la factura, el original y la copia celeste de la remisión, el original de la guía de transporte; en el caso de cadenas se entregara también la primera copia de la factura, la orden de compra y el turno.
- El responsable de la bodega archivará las guías de remisión en forma secuencial.
- El personal de bodega, el responsable de bodega y el jefe de bodega están en la obligación de verificar el estado de las cajas de los productos despachados, evitando que sean enviados a los clientes productos en mal estado.

PEDIDOS PREPARACIÓN Y DESPACHO						
		CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				
EMPLEADOS	CARGO	SI	NO	A VECES	NUNCA	OBSERVACIÓN
MARCO OROZCO	JEFE DE BODEGA	X				✓ EXISTEN LENTITUD EN EL SISTEMA ✓ NO TODOS LOS PEDIDOS SE IMPRIMEN, HAY QUE CHECAR LA SECUENCIA DE FORMA MANUAL
ÁNGEL ESTRELLA	AYUDANTE DE BODEGA	X				FALTA UN ASISTENTE DE BODEGA
HENRY GUACHAMIN	AYUDANTE DE BODEGA	X				✓ NO HAY CINTA DE EMBALAJE EN STOCK ✓ INCONFORMIDAD CON EL SUELDO ✓ LAS HORAS EXTRAS NO SE PAGADAS
FRANKLIN NAVARRETE	AYUDANTE DE BODEGA	X				✓ FALTA UN ASISTENTE DE BODEGA ✓ INCONFORMIDAD CON EL SUELDO ✓ NO HAY UNIFORMES NUEVOS

Actividades

1. Elaboración de la factura

El Asistente de Bodega-Facturador con la guía de remisión procede a la generación de la respectiva factura, para esta ser entregada al transportista.

ELABORACIÓN DE LA FACTURA						
		CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				
EMPLEADOS	CARGO	SI	NO	A VECES	NUNCA	OBSERVACIÓN
ANDRÉS MOPOSITA	ASISTENTE DE BODEGA-FACTURADOR	X				✓ EXISTE LENTITUD EN EL SISTEMA ✓ LOS PEDIDOS TIENEN ERRORES DE DESCUENTOS ✓ NO HAY PRODUCTO DISPONIBLE

2. Coordinar despacho del producto

- El asistente de facturación es el encargado de coordinar con los clientes de cadena la fecha de despacho y entrega del pedido.
- Para los clientes que no son de cadena los responsables en coordinar el despacho y recepción del pedido son el gerente de ventas y/o el asistente de facturación el cual coordinara con el jefe de bodega la fecha de despacho y entrega del pedido.

COORDINAR DESPACHO DEL PRODUCTO						
		CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				
EMPLEADOS	CARGO	SI	NO	A VECES	NUNCA	OBSERVACIÓN
ANDRES MOPOSITA	ASISTENTE DE BODEGA-FACTURADOR	X				✓ EL PICO Y PLACA ES UNA LIMITANTE PARA COORDINAR LOS DESPACHOS ✓ LOS HORARIOS DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS ESTABLECIDOS POR LOS CLIENTES DE CADENA

3. Gestionar demanda insatisfecha

- El Jefe de Bodega es la persona encargada de realizar el seguimiento de la demanda insatisfecha, para lo cual tiene que realizar un reporte en el que registre todos los productos que no se han podido despachar por cliente.
- El seguimiento del reporte de demanda insatisfecha el Jefe de Bodega lo debe realizar con una periodicidad semanal en la cual verificara si ya es posible despachar los productos que quedaron pendientes, para realizar su respectiva facturación; siempre y cuando el envío de dicha factura sea rentable.

GESTIONAR DEMANDA INSATISFECHA						
		CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				
EMPLEADOS	CARGO	SI	NO	A VECES	NUNCA	OBSERVACIÓN
MARCO OROZCO	JEFE DE BODEGA	X				✓ NO HAY PRODUCTO POR ELLO SE GENERA LA DEMANDA INSATISFECHA

4. Devoluciones

El Jefe de Bodega recibirá, en el sitio destinado a devoluciones, de cada uno de los transportistas, los productos que los clientes envían, verificando el número y estado de las cajas. El cliente deberá enviar el documento de reclamo respectivo sin el cual no se recibirá la devolución.

- Todos los días miércoles el Jefe Administrativo-Financiero acudirá a la bodega para verificar las devoluciones receptadas y valorar el estado de los ítems (primeras, segundas y bajas) para la elaboración de los reingresos a bodega respectivos y las notas de crédito a los clientes.
- El responsable de la bodega, archivará secuencialmente la copia rosada de los reingresos elaborados, cuando la devolución corresponda a los clientes en consignación, el reingreso debe ser entregado inmediatamente al Jefe de Bodega.
- Los productos de devolución verificados y que correspondan a primeras, se percharán inmediatamente, los que correspondan a segundas se pasarán a la bodega de segundas.
- El cliente debe verificar con el transportista el estado de los productos al momento de la entrega y firmar la aceptación, en el caso de existir daños en los productos a causa de golpes o mala manipulación de los mismos debe informar en la guía de remisión y no debe recibir dichos productos, el valor de estos daños se cargará al transportista.

DEVOLUCIONES						
		CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				
EMPLEADOS	CARGO	SI	NO	A VECES	NUNCA	OBSERVACIÓN
MARCO OROZCO	JEFE DE BODEGA	X				✓ EN OCASIONES EL PRODUCTO ENVIADO POR EL CLIENTE NO SE ENCUENTRA EN BUEN ESTADO ✓ FALTA CONTROL EN LA RECEPCIÓN DE PRODUCTOS ✓ LOS PRODUCTOS SE GOLPEAN A PESAR DEL CUIDADO QUE SE TIENE, ES UN FACTOR QUE NO SE PUEDE CONTROLAR ✓ INCONFORMIDAD DE DESCUENTOS EN EL ROL POR PRODUCTOS GOLPEADOS
MANUEL SALAZAR	TRANSPORTISTA	X				

5. Consignaciones

- Realizado el despacho de los ítems a consignación, las guías de remisiones son ingresadas al sistema por el Jefe de Bodega.
- En el caso de devoluciones, con el reingreso respectivo el jefe de bodega realizará la digitación respectiva al sistema.

DEVOLUCIONES						
		CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS				
EMPLEADOS	CARGO	SI	NO	A VECES	NUNCA	OBSERVACIÓN
MARCO OROZCO	JEFE DE BODEGABODEGA	X				✓ SE DAN PARA CLIENTES DE CADENA Y CLIENTES PREFERENCIALES ✓ EL PRODUCTO SE DETERIORA POR MALA MANIPULACIÓN DEL CLIENTE ✓ NO HAY CONTROL DE PRODUCTO EN CONSIGNACIÓN

**Anexo 3: Resultados de la Encuesta de Satisfacción de los Clientes de la Empresa
NUDEC**

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
1	2	b	5	MALO	REGULAR
2	1	a	6	MALO	BUENO
3	8	c	2	BUENO	MALO
4	9	c	6	EXCELENTE	BUENO
5	10	a	6	EXCELENTE	BUENO
6	6	a	9	BUENO	EXCELENTE
7	1	a	9	MALO	EXCELENTE
8	6	b	3	BUENO	MALO
9	2	b	3	MALO	MALO
10	10	b	3	EXCELENTE	MALO
11	10	b	2	EXCELENTE	MALO
12	7	a	2	BUENO	MALO
13	8	b	6	BUENO	BUENO
14	6	c	9	BUENO	EXCELENTE
15	5	a	3	REGULAR	MALO
16	10	b	9	EXCELENTE	EXCELENTE
17	6	c	8	BUENO	BUENO
18	8	a	3	BUENO	MALO
19	2	b	10	MALO	EXCELENTE
20	8	b	7	BUENO	BUENO
21	9	b	3	EXCELENTE	MALO
22	2	c	9	MALO	EXCELENTE
23	2	a	2	MALO	MALO
24	2	b	4	MALO	REGULAR
25	8	c	2	BUENO	MALO
26	7	b	10	BUENO	EXCELENTE
27	8	b	10	BUENO	EXCELENTE
28	3	a	6	MALO	BUENO
29	9	a	6	EXCELENTE	BUENO
30	6	c	10	BUENO	EXCELENTE
31	3	c	1	MALO	MALO
32	3	b	10	MALO	EXCELENTE
33	10	b	4	EXCELENTE	REGULAR
34	3	a	10	MALO	EXCELENTE

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
35	5	a	10	REGULAR	EXCELENTE
36	8	a	5	BUENO	REGULAR
37	5	b	5	REGULAR	REGULAR
38	5	c	2	REGULAR	MALO
39	3	c	8	MALO	BUENO
40	5	b	7	REGULAR	BUENO
41	3	a	4	MALO	REGULAR
42	1	a	1	MALO	MALO
43	3	b	9	MALO	EXCELENTE
44	2	c	7	MALO	BUENO
45	6	b	1	BUENO	MALO
46	3	c	5	MALO	REGULAR
47	10	a	5	EXCELENTE	REGULAR
48	2	b	4	MALO	REGULAR
49	9	c	2	EXCELENTE	MALO
50	9	c	1	EXCELENTE	MALO
51	3	a	10	MALO	EXCELENTE
52	3	b	3	MALO	MALO
53	5	c	1	REGULAR	MALO
54	2	a	1	MALO	MALO
55	3	b	4	MALO	REGULAR
56	4	c	6	REGULAR	BUENO
57	7	b	9	BUENO	EXCELENTE
58	1	b	10	MALO	EXCELENTE
59	2	c	4	MALO	REGULAR
60	9	c	10	EXCELENTE	EXCELENTE
61	9	a	1	EXCELENTE	MALO
62	4	a	6	REGULAR	BUENO
63	5	b	9	REGULAR	EXCELENTE
64	7	c	9	BUENO	EXCELENTE
65	4	c	3	REGULAR	MALO
66	3	a	5	MALO	REGULAR
67	7	b	10	BUENO	EXCELENTE
68	7	c	5	BUENO	REGULAR
69	1	a	10	MALO	EXCELENTE
70	1	b	4	MALO	REGULAR
71	3	c	3	MALO	MALO
72	10	a	1	EXCELENTE	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
73	3	b	9	MALO	EXCELENTE
74	9	c	4	EXCELENTE	REGULAR
75	8	a	2	BUENO	MALO
76	10	b	5	EXCELENTE	REGULAR
77	10	c	8	EXCELENTE	BUENO
78	4	a	7	REGULAR	BUENO
79	5	b	10	REGULAR	EXCELENTE
80	2	b	8	MALO	BUENO
81	8	c	3	BUENO	MALO
82	8	a	4	BUENO	REGULAR
83	7	b	6	BUENO	BUENO
84	10	c	9	EXCELENTE	EXCELENTE
85	6	c	5	BUENO	REGULAR
86	2	a	3	MALO	MALO
87	7	b	5	BUENO	REGULAR
88	2	c	5	MALO	REGULAR
89	3	b	6	MALO	BUENO
90	6	b	4	BUENO	REGULAR
91	6	b	5	BUENO	REGULAR
92	7	c	1	BUENO	MALO
93	6	b	1	BUENO	MALO
94	4	a	6	REGULAR	BUENO
95	2	a	1	MALO	MALO
96	9	b	9	EXCELENTE	EXCELENTE
97	5	c	7	REGULAR	BUENO
98	2	a	10	MALO	EXCELENTE
99	2	b	1	MALO	MALO
100	10	c	10	EXCELENTE	EXCELENTE
101	5	a	1	REGULAR	MALO
102	6	b	2	BUENO	MALO
103	7	b	7	BUENO	BUENO
104	4	a	4	REGULAR	REGULAR
105	6	b	5	BUENO	REGULAR
106	6	c	6	BUENO	BUENO
107	9	b	9	EXCELENTE	EXCELENTE
108	4	a	10	REGULAR	EXCELENTE
109	5	a	5	REGULAR	REGULAR
110	5	a	1	REGULAR	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
111	6	b	6	BUENO	BUENO
112	6	c	4	BUENO	REGULAR
113	4	b	8	REGULAR	BUENO
114	7	a	9	BUENO	EXCELENTE
115	3	b	8	MALO	BUENO
116	6	c	6	BUENO	BUENO
117	1	a	9	MALO	EXCELENTE
118	10	b	8	EXCELENTE	BUENO
119	1	c	8	MALO	BUENO
120	7	a	1	BUENO	MALO
121	5	b	5	REGULAR	REGULAR
122	2	c	6	MALO	BUENO
123	5	a	3	REGULAR	MALO
124	5	b	7	REGULAR	BUENO
125	2	c	6	MALO	BUENO
126	10	a	10	EXCELENTE	EXCELENTE
127	9	b	7	EXCELENTE	BUENO
128	9	c	8	EXCELENTE	BUENO
129	3	a	4	MALO	REGULAR
130	4	b	10	REGULAR	EXCELENTE
131	2	c	10	MALO	EXCELENTE
132	2	a	5	MALO	REGULAR
133	1	b	1	MALO	MALO
134	4	c	6	REGULAR	BUENO
135	2	a	2	MALO	MALO
136	1	b	10	MALO	EXCELENTE
137	10	c	4	EXCELENTE	REGULAR
138	7	b	1	BUENO	MALO
139	7	b	5	BUENO	REGULAR
140	6	c	3	BUENO	MALO
141	5	c	10	REGULAR	EXCELENTE
142	9	a	8	EXCELENTE	BUENO
143	5	a	10	REGULAR	EXCELENTE
144	1	b	2	MALO	MALO
145	4	b	6	REGULAR	BUENO
146	8	c	10	BUENO	EXCELENTE
147	4	a	7	REGULAR	BUENO
148	9	b	5	EXCELENTE	REGULAR

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
149	1	c	7	MALO	BUENO
150	10	a	7	EXCELENTE	BUENO
151	4	b	5	REGULAR	REGULAR
152	10	c	1	EXCELENTE	MALO
153	3	a	6	MALO	BUENO
154	9	b	6	EXCELENTE	BUENO
155	6	c	9	BUENO	EXCELENTE
156	3	c	8	MALO	BUENO
157	5	c	5	REGULAR	REGULAR
158	5	b	7	REGULAR	BUENO
159	9	b	4	EXCELENTE	REGULAR
160	6	b	3	BUENO	MALO
161	7	b	1	BUENO	MALO
162	3	a	7	MALO	BUENO
163	4	a	1	REGULAR	MALO
164	1	b	2	MALO	MALO
165	4	c	8	REGULAR	BUENO
166	6	a	10	BUENO	EXCELENTE
167	7	b	2	BUENO	MALO
168	2	c	4	MALO	REGULAR
169	5	a	5	REGULAR	REGULAR
170	3	b	4	MALO	REGULAR
171	3	c	6	MALO	BUENO
172	3	b	9	MALO	EXCELENTE
173	7	b	4	BUENO	REGULAR
174	7	a	7	BUENO	BUENO
175	3	b	8	MALO	BUENO
176	6	c	6	BUENO	BUENO
177	10	a	10	EXCELENTE	EXCELENTE
178	9	c	1	EXCELENTE	MALO
179	7	a	10	BUENO	EXCELENTE
180	6	b	9	BUENO	EXCELENTE
181	6	b	5	BUENO	REGULAR
182	1	c	7	MALO	BUENO
183	7	a	5	BUENO	REGULAR
184	9	a	8	EXCELENTE	BUENO
185	5	c	9	REGULAR	EXCELENTE
186	8	a	10	BUENO	EXCELENTE

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
187	10	a	6	EXCELENTE	BUENO
188	10	b	3	EXCELENTE	MALO
189	7	b	8	BUENO	BUENO
190	3	c	3	MALO	MALO
191	8	a	8	BUENO	BUENO
192	2	a	6	MALO	BUENO
193	2	b	3	MALO	MALO
194	10	b	5	EXCELENTE	REGULAR
195	8	c	2	BUENO	MALO
196	1	c	2	MALO	MALO
197	5	a	5	REGULAR	REGULAR
198	1	a	8	MALO	BUENO
199	10	b	10	EXCELENTE	EXCELENTE
200	2	b	3	MALO	MALO
201	6	b	2	BUENO	MALO
202	1	b	8	MALO	BUENO
203	4	c	3	REGULAR	MALO
204	3	c	10	MALO	EXCELENTE
205	5	c	3	REGULAR	MALO
206	5	a	10	REGULAR	EXCELENTE
207	5	b	10	REGULAR	EXCELENTE
208	2	a	4	MALO	REGULAR
209	9	b	4	EXCELENTE	REGULAR
210	2	c	2	MALO	MALO
211	2	c	6	MALO	BUENO
212	10	a	6	EXCELENTE	BUENO
213	3	b	3	MALO	MALO
214	3	a	10	MALO	EXCELENTE
215	5	c	8	REGULAR	BUENO
216	2	b	9	MALO	EXCELENTE
217	4	a	5	REGULAR	REGULAR
218	10	b	7	EXCELENTE	BUENO
219	6	c	7	BUENO	BUENO
220	9	b	6	EXCELENTE	BUENO
221	7	c	5	BUENO	REGULAR
222	9	a	9	EXCELENTE	EXCELENTE
223	9	a	4	EXCELENTE	REGULAR
224	10	c	3	EXCELENTE	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
225	9	b	2	EXCELENTE	MALO
226	9	b	6	EXCELENTE	BUENO
227	3	c	10	MALO	EXCELENTE
228	6	a	4	BUENO	REGULAR
229	2	a	3	MALO	MALO
230	4	b	7	REGULAR	BUENO
231	5	c	4	REGULAR	REGULAR
232	9	a	4	EXCELENTE	REGULAR
233	4	b	1	REGULAR	MALO
234	5	b	4	REGULAR	REGULAR
235	10	a	1	EXCELENTE	MALO
236	7	b	8	BUENO	BUENO
237	7	c	4	BUENO	REGULAR
238	2	c	9	MALO	EXCELENTE
239	9	c	10	EXCELENTE	EXCELENTE
240	8	b	7	BUENO	BUENO
241	9	a	7	EXCELENTE	BUENO
242	6	a	4	BUENO	REGULAR
243	2	b	8	MALO	BUENO
244	5	c	10	REGULAR	EXCELENTE
245	6	b	5	BUENO	REGULAR
246	2	a	9	MALO	EXCELENTE
247	7	c	6	BUENO	BUENO
248	1	a	7	MALO	BUENO
249	2	b	8	MALO	BUENO
250	3	c	10	MALO	EXCELENTE
251	10	b	10	EXCELENTE	EXCELENTE
252	3	c	5	MALO	REGULAR
253	4	a	2	REGULAR	MALO
254	7	a	2	BUENO	MALO
255	2	c	9	MALO	EXCELENTE
256	1	b	9	MALO	EXCELENTE
257	8	b	6	BUENO	BUENO
258	6	c	5	BUENO	REGULAR
259	1	a	7	MALO	BUENO
260	5	a	5	REGULAR	REGULAR
261	6	c	7	BUENO	BUENO
262	9	b	2	EXCELENTE	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
263	2	b	7	MALO	BUENO
264	9	c	5	EXCELENTE	REGULAR
265	4	a	2	REGULAR	MALO
266	5	b	7	REGULAR	BUENO
267	3	c	7	MALO	BUENO
268	10	a	4	EXCELENTE	REGULAR
269	3	a	3	MALO	MALO
270	6	a	10	BUENO	EXCELENTE
271	9	c	5	EXCELENTE	REGULAR
272	7	b	8	BUENO	BUENO
273	8	a	2	BUENO	MALO
274	10	c	5	EXCELENTE	REGULAR
275	4	b	6	REGULAR	BUENO
276	8	a	3	BUENO	MALO
277	5	c	3	REGULAR	MALO
278	7	b	1	BUENO	MALO
279	7	b	10	BUENO	EXCELENTE
280	9	c	9	EXCELENTE	EXCELENTE
281	7	a	2	BUENO	MALO
282	8	a	6	BUENO	BUENO
283	5	b	3	REGULAR	MALO
284	5	c	2	REGULAR	MALO
285	9	a	10	EXCELENTE	EXCELENTE
286	6	b	1	BUENO	MALO
287	10	c	9	EXCELENTE	EXCELENTE
288	10	a	2	EXCELENTE	MALO
289	9	b	9	EXCELENTE	EXCELENTE
290	8	c	6	BUENO	BUENO
291	2	b	10	MALO	EXCELENTE
292	4	c	8	REGULAR	BUENO
293	5	a	5	REGULAR	REGULAR
294	8	b	2	BUENO	MALO
295	1	c	10	MALO	EXCELENTE
296	2	a	4	MALO	REGULAR
297	6	a	4	BUENO	REGULAR
298	5	b	9	REGULAR	EXCELENTE
299	6	c	9	BUENO	EXCELENTE
300	3	b	3	MALO	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
301	8	a	3	BUENO	MALO
302	5	c	3	REGULAR	MALO
303	5	b	6	REGULAR	BUENO
304	6	c	6	BUENO	BUENO
305	6	a	3	BUENO	MALO
306	5	a	1	REGULAR	MALO
307	3	b	7	MALO	BUENO
308	4	c	3	REGULAR	MALO
309	7	a	3	BUENO	MALO
310	2	b	7	MALO	BUENO
311	9	c	3	EXCELENTE	MALO
312	7	b	10	BUENO	EXCELENTE
313	2	c	3	MALO	MALO
314	8	a	7	BUENO	BUENO
315	1	b	9	MALO	EXCELENTE
316	3	c	9	MALO	EXCELENTE
317	7	a	7	BUENO	BUENO
318	5	b	7	REGULAR	BUENO
319	9	c	2	EXCELENTE	MALO
320	5	a	3	REGULAR	MALO
321	6	b	9	BUENO	EXCELENTE
322	10	c	6	EXCELENTE	BUENO
323	2	a	3	MALO	MALO
324	10	c	9	EXCELENTE	EXCELENTE
325	8	a	3	BUENO	MALO
326	10	b	8	EXCELENTE	BUENO
327	7	b	5	BUENO	REGULAR
328	1	a	10	MALO	EXCELENTE
329	2	c	1	MALO	MALO
330	3	c	5	MALO	REGULAR
331	9	a	9	EXCELENTE	EXCELENTE
332	8	a	7	BUENO	BUENO
333	7	a	5	BUENO	REGULAR
334	9	b	7	EXCELENTE	BUENO
335	5	b	2	REGULAR	MALO
336	7	b	3	BUENO	MALO
337	6	b	1	BUENO	MALO
338	2	a	2	MALO	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
339	7	b	9	BUENO	EXCELENTE
340	9	c	2	EXCELENTE	MALO
341	6	a	9	BUENO	EXCELENTE
342	9	b	5	EXCELENTE	REGULAR
343	3	c	8	MALO	BUENO
344	5	a	5	REGULAR	REGULAR
345	5	b	10	REGULAR	EXCELENTE
346	2	b	10	MALO	EXCELENTE
347	10	b	1	EXCELENTE	MALO
348	6	c	3	BUENO	MALO
349	7	a	4	BUENO	REGULAR
350	5	b	7	REGULAR	BUENO
351	3	c	7	MALO	BUENO
352	9	b	8	EXCELENTE	BUENO
353	6	b	7	BUENO	BUENO
354	7	a	2	BUENO	MALO
355	7	a	8	BUENO	BUENO
356	10	c	7	EXCELENTE	BUENO
357	3	c	4	MALO	REGULAR
358	5	b	7	REGULAR	BUENO
359	4	b	10	REGULAR	EXCELENTE
360	8	a	1	BUENO	MALO
361	9	a	8	EXCELENTE	BUENO
362	1	a	4	MALO	REGULAR
363	9	b	10	EXCELENTE	EXCELENTE
364	2	c	1	MALO	MALO
365	10	c	5	EXCELENTE	REGULAR
366	2	b	4	MALO	REGULAR
367	8	a	1	BUENO	MALO
368	7	a	9	BUENO	EXCELENTE
369	4	b	8	REGULAR	BUENO
370	6	c	10	BUENO	EXCELENTE
371	1	b	7	MALO	BUENO
372	7	c	2	BUENO	MALO
373	2	a	7	MALO	BUENO
374	8	b	6	BUENO	BUENO
375	6	c	3	BUENO	MALO
376	2	c	10	MALO	EXCELENTE

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
377	1	a	10	MALO	EXCELENTE
378	7	b	8	BUENO	BUENO
379	7	c	5	BUENO	REGULAR
380	4	a	7	REGULAR	BUENO
381	5	b	1	REGULAR	MALO
382	10	c	8	EXCELENTE	BUENO
383	4	b	9	REGULAR	EXCELENTE
384	3	b	10	MALO	EXCELENTE
385	6	c	7	BUENO	BUENO
386	3	c	6	MALO	BUENO
387	3	a	7	MALO	BUENO
388	9	a	7	EXCELENTE	BUENO
389	8	b	2	BUENO	MALO
390	7	c	8	BUENO	BUENO
391	4	c	7	REGULAR	BUENO
392	3	a	6	MALO	BUENO
393	5	b	5	REGULAR	REGULAR
394	1	b	4	MALO	REGULAR
395	5	a	4	REGULAR	REGULAR
396	3	c	5	MALO	REGULAR
397	3	c	6	MALO	BUENO
398	2	a	3	MALO	MALO
399	6	a	8	BUENO	BUENO
400	6	a	5	BUENO	REGULAR
401	6	b	3	BUENO	MALO
402	6	b	8	BUENO	BUENO
403	7	b	10	BUENO	EXCELENTE
404	4	b	5	REGULAR	REGULAR
405	4	a	6	REGULAR	BUENO
406	2	b	3	MALO	MALO
407	4	c	2	REGULAR	MALO
408	9	a	10	EXCELENTE	EXCELENTE
409	6	b	9	BUENO	EXCELENTE
410	2	c	1	MALO	MALO
411	5	a	10	REGULAR	EXCELENTE
412	1	b	8	MALO	BUENO
413	2	b	6	MALO	BUENO
414	8	b	3	BUENO	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
415	3	c	1	MALO	MALO
416	4	a	8	REGULAR	BUENO
417	5	b	5	REGULAR	REGULAR
418	6	c	1	BUENO	MALO
419	3	b	6	MALO	BUENO
420	6	b	5	BUENO	REGULAR
421	9	a	8	EXCELENTE	BUENO
422	9	a	9	EXCELENTE	EXCELENTE
423	7	c	1	BUENO	MALO
424	9	c	1	EXCELENTE	MALO
425	5	b	1	REGULAR	MALO
426	8	b	4	BUENO	REGULAR
427	1	a	4	MALO	REGULAR
428	9	a	8	EXCELENTE	BUENO
429	3	a	5	MALO	REGULAR
430	6	b	8	BUENO	BUENO
431	2	c	6	MALO	BUENO
432	6	c	6	BUENO	BUENO
433	9	b	5	EXCELENTE	REGULAR
434	9	a	4	EXCELENTE	REGULAR
435	7	a	8	BUENO	BUENO
436	8	b	10	BUENO	EXCELENTE
437	7	c	2	BUENO	MALO
438	9	b	6	EXCELENTE	BUENO
439	8	c	10	BUENO	EXCELENTE
440	6	a	3	BUENO	MALO
441	4	b	4	REGULAR	REGULAR
442	4	c	9	REGULAR	EXCELENTE
443	10	c	1	EXCELENTE	MALO
444	9	a	1	EXCELENTE	MALO
445	1	b	3	MALO	MALO
446	3	c	7	MALO	BUENO
447	6	a	1	BUENO	MALO
448	3	b	9	MALO	EXCELENTE
449	6	c	10	BUENO	EXCELENTE
450	1	b	10	MALO	EXCELENTE
451	7	b	4	BUENO	REGULAR
452	7	c	8	BUENO	BUENO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
453	6	c	1	BUENO	MALO
454	3	a	3	MALO	MALO
455	1	a	4	MALO	REGULAR
456	6	b	4	BUENO	REGULAR
457	10	c	10	EXCELENTE	EXCELENTE
458	2	c	1	MALO	MALO
459	6	a	6	BUENO	BUENO
460	10	b	1	EXCELENTE	MALO
461	2	b	2	MALO	MALO
462	7	a	4	BUENO	REGULAR
463	1	c	4	MALO	REGULAR
464	5	c	6	REGULAR	BUENO
465	5	a	1	REGULAR	MALO
466	6	a	3	BUENO	MALO
467	9	a	10	EXCELENTE	EXCELENTE
468	3	b	8	MALO	BUENO
469	10	b	3	EXCELENTE	MALO
470	5	b	5	REGULAR	REGULAR
471	7	b	4	BUENO	REGULAR
472	6	a	2	BUENO	MALO
473	8	b	1	BUENO	MALO
474	10	c	5	EXCELENTE	REGULAR
475	9	a	4	EXCELENTE	REGULAR
476	4	b	4	REGULAR	REGULAR
477	1	c	6	MALO	BUENO
478	9	a	4	EXCELENTE	REGULAR
479	9	b	5	EXCELENTE	REGULAR
480	6	b	6	BUENO	BUENO
481	3	b	5	MALO	REGULAR
482	6	c	2	BUENO	MALO
483	5	a	8	REGULAR	BUENO
484	8	b	10	BUENO	EXCELENTE
485	8	c	1	BUENO	MALO
486	5	b	2	REGULAR	MALO
487	2	b	5	MALO	REGULAR
488	7	a	7	BUENO	BUENO
489	3	a	5	MALO	REGULAR
490	7	c	3	BUENO	MALO

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
491	3	c	2	MALO	MALO
492	1	b	5	MALO	REGULAR
493	10	b	3	EXCELENTE	MALO
494	6	a	2	BUENO	MALO
495	5	a	4	REGULAR	REGULAR
496	9	a	5	EXCELENTE	REGULAR
497	7	b	5	BUENO	REGULAR
498	5	c	5	REGULAR	REGULAR
499	6	c	3	BUENO	MALO
500	3	b	9	MALO	EXCELENTE
501	2	a	6	MALO	BUENO
502	4	a	4	REGULAR	REGULAR
503	9	b	2	EXCELENTE	MALO
504	2	c	10	MALO	EXCELENTE
505	10	b	3	EXCELENTE	MALO
506	3	c	2	MALO	MALO
507	2	a	7	MALO	BUENO
508	5	b	3	REGULAR	MALO
509	1	c	7	MALO	BUENO
510	5	c	6	REGULAR	BUENO
511	8	a	7	BUENO	BUENO
512	1	b	1	MALO	MALO
513	7	c	7	BUENO	BUENO
514	3	a	1	MALO	MALO
515	5	b	7	REGULAR	BUENO
516	2	c	1	MALO	MALO
517	3	b	2	MALO	MALO
518	1	b	9	MALO	EXCELENTE
519	10	c	10	EXCELENTE	EXCELENTE
520	1	c	7	MALO	BUENO
521	8	a	7	BUENO	BUENO
522	6	a	3	BUENO	MALO
523	4	b	2	REGULAR	MALO
524	3	c	9	MALO	EXCELENTE
525	10	c	9	EXCELENTE	EXCELENTE
526	6	a	10	BUENO	EXCELENTE
527	9	b	1	EXCELENTE	MALO
528	2	a	10	MALO	EXCELENTE

No.	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	CLAS_RESP_1	CLAS_RESP_3
529	8	b	7	BUENO	BUENO
530	10	c	9	EXCELENTE	EXCELENTE
531	8	a	9	BUENO	EXCELENTE
532	5	b	10	REGULAR	EXCELENTE
533	4	c	10	REGULAR	EXCELENTE
534	7	b	5	BUENO	REGULAR
535	6	b	8	BUENO	BUENO
536	1	c	5	MALO	REGULAR
537	1	c	5	MALO	REGULAR
538	2	a	2	MALO	MALO
539	9	a	2	EXCELENTE	MALO
540	2	b	10	MALO	EXCELENTE
541	8	c	4	BUENO	REGULAR
542	5	c	1	REGULAR	MALO
543	9	a	1	EXCELENTE	MALO
544	7	b	2	BUENO	MALO
545	2	a	3	MALO	MALO
546	5	b	9	REGULAR	EXCELENTE
547	2	c	9	MALO	EXCELENTE
548	7	a	4	BUENO	REGULAR
549	8	b	7	BUENO	BUENO
550	10	c	9	EXCELENTE	EXCELENTE
551	10	b	8	EXCELENTE	BUENO
552	3	b	7	MALO	BUENO
553	9	c	4	EXCELENTE	REGULAR
554	3	c	6	MALO	BUENO
555	5	a	2	REGULAR	MALO
556	8	a	7	BUENO	BUENO
557	5	b	8	REGULAR	BUENO
558	9	c	6	EXCELENTE	BUENO
559	8	c	9	BUENO	EXCELENTE
560	7	a	9	BUENO	EXCELENTE
561	7	b	9	BUENO	EXCELENTE
562	8	c	8	BUENO	BUENO
563	2	a	1	MALO	MALO

Anexo 4: Fotografías del Proceso de Comercialización de la Empresa NUDEC**RECEPCIÓN****FACTURACIÓN**



EMBALAJE



DISTRIBUCIÓN

Anexo 5: Proformas Comerciales

**COMISARIATO DEL COMPUTADOR**

AV. COLON OE3-140 Y AV. AMERICA. TELEF. 2559-777 3214 381 TELEFAX.: 2569-341
C.C. EI BOSQUE PASEO AMAZONAS, TELF. 2468248

PROFORMA**NUDEC/NEGOCIOS UNIDOS**NRO. **339-210815-001**RUC **0601862626001**

QUITO, 21 AGOSTO DEL 2015

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	P.UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	IMPRESORA A INYECCION MARCA: HP MODELO: 2545 FUNCIONES: IMPRESORA, SCANNER, COPIADORA, WIFI CONTIENE 2 CARTUCHOS: 1 NEGRO Y 1 TRICOLOR	1	\$616.07	\$616.07
EJECUTIVA DE VENTAS: MIRIAM CALERO EXT. 102			SUBTOTAL	\$616.07
VALIDEZ OFERTA: 8 DIAS			12%	\$73.93
GARANTIA: UN AÑO CONTRA DEFECTOS DE FABRICACION			TOTAL	\$690.00
PRECIO: CONTADO/TRANSFERENCIA/CHEQUE				
OFRECEMOS CALIDAD Y SERIEDAD				
LA EXPERIENCIA ES LA QUE CUENTA YA CUMPLIMOS 22 AÑOS!				

**Cotización**

El presente documento no constituye comprobante de pago



Tranquilidad asegurada

Fecha: _____ Nombre: **NUDEC SA**
 Dirección: **Av 10 de Agosto y Jumbalengua**
 Telf. oficina: **2468999** Telf. casa: _____
 Cédula: **1790005748001** Crédito ☐ Contado ☒ Tarjeta de Crédito ☐

Artículo	Marca / Modelo	Precio Oferta	Precio Contado
1	Impresora Canon 62410		\$54
Vendedor: Consuelo Cavallos		Total	54
Almacén: _____		Inicial	
Vigencia: _____		Saldo a financiar	
		Interés	
		Cuotas	
		Total a pagar	54

regalos
en todas
tus compras

PRECIOS Y CUOTAS INCLUYEN I.V.A. SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO

Llama gratis

1800 artefacta

responde!

5128750



GAMM@ COMPUTER

GAMM@ COMPUTER
 LA NUEVA GENERACION EN TECNOLOGIA


Matriz 1: América N 27-88 y Selva Alegre • Telf.: 250 2465 / 511 3130
 Sucursal 2: Av. Alonso de Angulo Oe2 566 y Jipijapa • Telf.: 264 8448
 Sucursal 3: Av. Alonso de Angulo Oe2 555 y Jipijapa • Telf.: 603 9962
 Sucursal 4: Av. Geovanny Calles 2914 • Telf.: 202 4213
 Sucursal 5: Av. General Enríquez s/n y Río Coca • Telf.: 233 4095
 Sucursal 6: Av. Alonso de Angulo Oe2 477 y Laura Guerrero • Telf.: 511 2546
 gammaventas@hotmail.com • Quito - Ecuador

RUC. 1792471869001

PROFORMA**Matriz 1****000187**

Fecha:	21/08/2015	Vendedor:	Ramela
Cliente:	Nudec	R.U.C. o C.I.:	1709262578-1
Dirección:	UUUU. y 10 de Agosto	Telf.:	0999032077

CANT.	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Impresora Epson 2355 Sistema Original - Imprime - Copia - Escaner - Wifi		339 ²⁰
OBSERVACIONES:		SUBTOTAL	339 ²⁰
		0% I.V.A.	
		12% I.V.A.	40 ⁷¹
		TOTAL \$.	380

ESTA PROFORMA ES VALIDA POR 8 DIAS

GAMM@ COMPUTER

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

Impresores 2543-629. M. 09 87 40 20 92 • Fecha imp. 09 Marzo 2015. Del 00001 al 01000. ORIGINAL: Cliente. Copia: Archivo

multioficinas Cía. Ltda.

Quito: Orellana E9-168 y 6 de Diciembre
Telfs.: 290-4089 / 290-4461 / 290-4463 • Fax: 256-8499
Planta: Mariano Cardenal N71-155 y Enrique Guerrero Portilla Telf: 2803266
E-mail: ventas@multioficinasecuador.com • web site: www.multioficinasecuador.com

Dirección: Av. 10 de agosto y Villalonga 2460999

Tiempo de Entrega: 8 a 10 días hábiles.

Forma de Pago: Cheque, efectivo, transferencia, T. credito.

Color: A escoger Tapiz:

Observaciones: Pregos sin IVA.

SON:

FIRMA RESPONSABLE

FIRMA CLIENTE

COTIZACION # **LA GANGA R.C.A. SA.**
31763 AV. GENERAL ENRIQUEZ #3145 Y VENEZUELA
 TELEFONOS : 2080948

RPT_COTIZACION_SEGMENTADA.RPT PAGINA 1 de 1
 USUARIO: EIZA
 FECHA EMISION : 25/08/2015
 HORA: 09:15:34

CLIENTE :	179000579906 S.A. NUDEC	CODIGO INTERNO :	020328572C (Cotizador)
DIRECCION :	AV. 10 DE AGOSTO Y VILLALENGUA		
SUCURSAL :	032 SANGOLOQUI		
VENDEDOR :	EDISON GEOVANNY RAMIREZ RIVADE	TIPO DE CLIENTE :	DETALLISTA
CIUDAD :			
VIGENCIA :	Desde : 25/08/2015 A: 25/08/2015	NOTA :	Precios sujetos a cambios sin previo aviso

VALOR A PAGAR POR PRODUCTOS

ARTICULO	CANTIDAD	P. UNITARIO	SUB TOTALES
2091054101 . MNAC FUNDA GRANDE 23.5X31	1	0.01	0.01
1099100218 ESCALERA TELESCOPICA 2 MTS INDUGLOBAL	1	127.22	127.22
1279100008 MOTO TUKO TK150 H	1	2,550.83	2,550.83
		SUB TOTAL	2,678.06
		(-)DESCUENTO	1,243.87
		I.V.A. 12%	172.10
		VALOR FACTURA	1,606.29

DESCUENTO POR OFERTA O PROMOCIÓN

ESTA OFERTA O PROMOCIÓN NO APLICA PARA CREDITO DIRECTO. OFERTA O PROMOCIÓN
 VÁLIDA POR 2 DÍAS O HASTA AGOTAR EXISTENCIAS.

En Constancia de aceptar los servicios antes expuestos, firmo el presente documento.

Firma del Cliente

COTIZACION # **LA GANGA R.C.A. SA.**
22203 AV. GENERAL ENRIQUEZ Y LUIS CORDERO
 TELEFONOS : 2339506

RPT_COTIZACION_SEGMENTADA.RPT PAGINA 1 de 1
 USUARIO: WCOBO
 FECHA EMISION : 25/08/2015
 HORA: 10:05:36

CLIENTE :	179000579906 S.A. NUDEC	CODIGO INTERNO :	022184518C (Cotizador)
DIRECCION :	AV. 10 DE AGOSTO Y VILLALENGUA		
SUCURSAL :	218 SANGOLOQUI 3		
VENDEDOR :	WILLIAM OSWALDO COBO ITURRALDE	TIPO DE CLIENTE :	DETALLISTA
CIUDAD :			
VIGENCIA :	Desde : 25/08/2015 A: 25/08/2015	NOTA :	Precios sujetos a cambios sin previo aviso

VALOR A PAGAR POR PRODUCTOS

ARTICULO	CANTIDAD	P. UNITARIO	SUB TOTALES
1279100008 MOTO TUKO TK150 H	1	2,550.83	2,550.83
		SUB TOTAL	2,550.83
		(-)DESCUENTO	1,116.65
		I.V.A. 12%	172.10
		VALOR FACTURA	1,606.28

DESCUENTO POR OFERTA O PROMOCIÓN